



**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:**

**CONSULTORÍA PARA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NEGOCIOS**

**PRESENTADO POR:**

**Giancarlo Antonio Jossue Gomez Carhuaz**

**José Gustavo Espinoza Landa**

**Denis Omar Vásquez Delgado**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR: José Paúl Campos Llerena**

**LIMA – PERU**

**2020**

## **Dedicatoria**

Se dedica este trabajo de investigación a nuestras familias por brindar la inspiración para crecer profesionalmente y motivan a la superación diaria, a quienes se agradece por su apoyo y motivación continua.

### **Agradecimientos**

Gracias a nuestros colegas, docentes, amigos por el apoyo la participación y la colaboración con el desarrollo del presente trabajo de investigación y plan de negocios.

## **Resumen Ejecutivo**

En el Perú un 99.5% de las empresas formales son Mipymes las cuales dinamizan el crecimiento en la económica del país y ocupan alrededor del 60% de la PEA. En este contexto debido al entorno cambiante y evolutivo en las últimas décadas, con nuevos avances en la tecnología y de la información, con la utilización del internet como acceso esencial y la comunicación online, la red social es importante para la economía y el fortalecimiento de las empresas.

Desde marzo de 2020 la pandemia por Covid 19 viene impactando los modelos de negocio de diversos sectores económicos a nivel mundial, también afectan a Perú en un punto de difícil retorno a las actividades comerciales tradicionales que se denomina la era Post Covid de los negocios, el presente trabajo de investigación ha contemplado este nuevo escenario, que nace como una propuesta para acelerar la transformación digital en los negocios, lo cual involucra uso de tecnología adecuada, la importancia de las personas de las personas y la aplicación de procesos. Actualmente los usuarios valoran cada día más la experiencia por el servicio diferenciado, están más adaptados al uso del teléfono móvil para acceder a cualquier servicio, analizan y comparan alternativas al momento de realizar su compra, califican y recomiendan según su experiencia. De esta forma los negocios hoy en día giran alrededor de las personas, de esta forma que la propuesta de valor del presente plan tiene como uno de sus principales pilares estratégicos el enfoque Customer Centricity, busca desarrollar su propuesta teniendo en el centro al cliente.

La propuesta para la Transformación Digital de Negocios tiene como mercado meta, en su etapa inicial, a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana; cuya idea de negocio nace con el propósito de ayudar a los emprendedores a transformar sus negocios, cuyos modelos también se centren en las personas, busquen la incorporación de tecnología, la optimización de procesos como factores claves para continuar brindando sus productos o servicios a sus clientes.

La propuesta de valor del presente trabajo incluye gestionar la experiencia de los clientes a través de diferentes puntos de contacto, desde el marketing omnicanal en el proceso comercial, la Comunidad Virtual, Capacitación y Consultoría Especializada, y que progresivamente se irá desarrollando una “Cultura Empresarial Colaborativa”, estando todos sus procesos apoyados en el uso de plataforma web mobile first y una plataforma interna que facilite análisis de datos para el desarrollo de I+D+i, personalización de la oferta de productos y servicios, así como la optimización de procesos internos.

Para el desarrollo de este plan, se ha seguido la metodología Design Thinking, con entrevistas a los dueños de negocios de los diferentes sectores económicos, lo que ha permitido identificar los principales insights de los diferentes emprendedores, siendo el principal *“el escenario actual es una oportunidad de reinventarse y adaptarse a las nuevas tendencias de consumo de los clientes”*. El modelo propuesto busca iniciar un cambio y la transformación del mindset en los dueños de negocios y sus colaboradores, luego identificar las oportunidades de mejora o adaptación de tecnologías disponibles. Con fines de analizar la demanda del mercado se ha complementado con encuestas realizadas al público objetivo, con ello se ha desarrollado el plan estratégico, marketing, operaciones, recursos humanos y finalmente se ha realizado análisis financiero correspondiente.

Los resultados del análisis financiero para 5 años indican que se tendrá un VAN de S/. 446,743, una TIR (55%) mayor al WACC (13.89%), un ROE de 15.08% en el primer año y 29.16% al quinto año, de esta forma se demuestra que la propuesta tiene capacidad de entregar alto valor al accionista que aportará el 50% del capital inicial ascendente a S/. 110,717, de esta forma se concluye que la propuesta es viable.

## Tabla de Contenidos

Capítulo 1	Objetivo General.....	1
Capítulo 2	Descripción de la Idea y Modelo de Negocio.....	2
2.1.	Idea de Negocio .....	2
2.2.	Modelo de Negocio.....	2
Capítulo 3	Antecedentes .....	8
Capítulo 4	Análisis del Entorno y la Industria.....	19
4.1.	Entorno Interno .....	19
4.2.	Análisis Externo.....	20
Capítulo 5	Plan Estratégico .....	38
5.1.	Misión .....	38
5.2.	Visión.....	38
5.3.	Valores .....	38
5.4.	Objetivo General y Objetivos estratégicos .....	39
5.5.	Análisis FODA.....	39
5.6.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas .....	44
5.7.	Ventaja competitiva .....	54
5.8.	Mapa estratégico .....	56
Capítulo 6	Plan de Marketing .....	58
6.1.	Análisis de Mercado .....	58
6.2.	Investigación del Consumidor .....	70
6.3.	Marketing Mix .....	76
6.4.	Presupuesto de Marketing.....	82
Capítulo 7	Plan de Operaciones.....	83
7.1.	Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones.....	83
7.2.	Proceso de Producción.....	87
7.3.	Mecanismos de fabricación de los productos .....	88
7.4.	Gestión del inventario y proveedores .....	113
7.5.	Gestión de Calidad.....	113
7.6.	Cadena de Abastecimiento.....	114
7.7.	Presupuesto de Operaciones .....	123
Capítulo 8	Plan de Recursos Humanos.....	126

8.1.	Estructura Organizacional.....	127
8.2.	Perfil del Puesto .....	128
8.3.	Manual de Organización y Funciones (MOF) .....	132
8.4.	Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación .....	137
8.5.	Inducción, Capacitación y Evaluación.....	139
8.6.	Motivación y Desarrollo .....	141
8.7.	Remuneraciones y Compensaciones.....	141
8.8.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	142
Capítulo 9	Plan Financiero .....	144
9.1.	Estructura de Costos .....	145
9.2.	Análisis de Punto de Equilibrio .....	149
9.3.	Estados Financieros Proyectados .....	151
9.4.	Inversión y Fuentes de Financiamiento .....	154
9.5.	Evaluación Financiera.....	157
Capítulo 10	Conclusiones y Recomendaciones.....	161
10.1.	Conclusiones .....	161
10.2.	Recomendaciones .....	163

## Lista de tablas

Tabla 1: Lienzo de modelo de negocio .....	3
Tabla 2: Factores políticos y legales .....	20
Tabla 3: Factores económicos y financieros .....	23
Tabla 4: Factores sociales, culturales y demográficos .....	28
Tabla 5: Factores tecnológicos y científicos .....	32
Tabla 6: Factores ecológicos y ambientales .....	36
Tabla 7: Matriz FODA Cruzado .....	42
Tabla 8: Poder de negociación de proveedores .....	45
Tabla 9: Poder de negociación de compradores .....	47
Tabla 10: Amenaza de entrantes .....	49
Tabla 11: Amenaza de sustitutos .....	50
Tabla 12: Rivalidad de competidores .....	52
Tabla 13: Grado de atracción de la industria o sector .....	53
Tabla 14: Determinación de mercado potencial .....	62
Tabla 15: Determinación de mercado meta .....	62
Tabla 16: Principales hallazgos de las entrevistas .....	65
Tabla 17: Distribución geográfica de empresas en Lima Metropolitana .....	67
Tabla 18: Determinación de demanda en el año 1 .....	69
Tabla 19: Demanda estimada por producto para el año 1 al año 5. ....	69
Tabla 20: Presupuesto de marketing .....	82
Tabla 21: Presupuesto de marketing según actividades .....	82
Tabla 22: Características de las plataformas de Servicios Cloud .....	85
Tabla 23: Criterios de seguimiento para logro de sus objetivos .....	92
Tabla 24: Temas para desarrollar contenido compartido en comunidad virtual .....	100
Tabla 25: Proyección por mes para membresía de comunidad virtual .....	102
Tabla 26: Temas proyectados a tratar en la capacitación empresarial .....	104
Tabla 27: Proyección mensual de captaciones .....	104
Tabla 28: Proceso de interacción en la comunidad .....	119
Tabla 29: Proceso de Reportar vs. Analizar los datos .....	120
Tabla 30: Presupuesto para el desarrollo y operación de la comunidad virtual .....	123
Tabla 31: Presupuesto de operaciones para la Capacitación Empresarial .....	124



Tabla 32: Presupuesto de operaciones para la Consultoría Especializada.....	124
Tabla 33: Presupuesto en gastos operativos generales .....	125
Tabla 34: Inversión en equipos .....	125
Tabla 35: Presupuesto para talento humano .....	142
Tabla 36: Presupuesto de contribuciones y descuentos para talento humano .....	143
Tabla 37: Costos generales de venta.....	146
Tabla 38: Costos de venta para la comunidad virtual .....	147
Tabla 39: Costos de venta para capacitación empresarial .....	148
Tabla 40: Costos de venta para la consultoría especializada .....	148
Tabla 41: Costos por comisiones de venta.....	148
Tabla 42: Gastos administrativos Planilla Pagos + Gratificación + CTS .....	149
Tabla 43: Punto de equilibrio para comunidad virtual.....	150
Tabla 44: Punto de equilibrio para capacitación empresarial .....	150
Tabla 45: Punto de equilibrio para consultoría especializada.....	151
Tabla 46: Estado de situación financiera para escenario conservador.....	152
Tabla 47: Estado de resultados proyectados .....	154
Tabla 48: Presupuesto de actividades preoperativas (Año 0) .....	155
Tabla 49: Capital de trabajo neto .....	155
Tabla 50: Flujo de financiamiento neto (FFN) .....	156
Tabla 51: Indicadores financiero para el escenario conservador .....	157
Tabla 52: Ratios financieros .....	158
Tabla 53: Variación de los ingresos para los escenarios de análisis de sensibilidad.....	158
Tabla 54: Estado de resultados proyectados - escenario conservador .....	159
Tabla 55: Estado de resultados proyectados - escenario optimista.....	159
Tabla 56: Estado de resultados proyectados - escenario pesimista.....	160

## Lista de figuras

Figura 1. Modelo de provisión de servicios de nube .....	9
Figura 2. Modelo para transformación a industria 4.0.....	11
Figura 3. Proceso de Quantum Talent.....	12
Figura 4. Estrategia de Customer Centric .....	14
Figura 5. Tasas de interés a empresa (moneda nacional).....	24
Figura 6. PBI desestacionalizado.....	25
Figura 7. Productividad de América Latina y el Caribe vs Estados Unidos (%).....	25
Figura 8. Proyección de inflación: 2020-2021 .....	27
Figura 9. Variación neta de altas y bajas de empresas 2017 – 2020.....	28
Figura 10. Número de empresas por trimestre, 2018 – 2020.....	29
Figura 11. Problemas de empresas de Lima Metropolitana a raíz del Covid-19.....	30
Figura 12. Nivel educativo de los conductores 2017 (en porcentajes) .....	31
Figura 13. Cursos de capacitación en las Mipyme, 2017 (%) .....	31
Figura 14. El modelo de competencia de las cinco fuerzas .....	44
Figura 15. Estrategias genéricas de Porter .....	54
Figura 16. Mapa Estratégico .....	57
Figura 17. Stock y variación neta de empresas por trimestre 2018-2020.....	60
Figura 18. Distribución por tipo de empresas .....	60
Figura 19. Determinación del mercado objetivo.....	62
Figura 20. Mapa de empatía del mercado meta .....	64
Figura 21. Perspectiva de las pequeñas empresas sobre la transformación digital.....	65
Figura 22. Nivel de conocimiento sobre la transformación digital.....	66
Figura 23. Percepción sobre los beneficios de la transformación digital en las empresas .....	66
Figura 24. Demografía de empresas dadas de alta en Lima Metropolitana (%).....	68
Figura 25. Demografía de empresas dadas de baja en Lima Metropolitana (%).....	68
Figura 26. Estilos de Vida LATIR (Rolando Arellano Cueva) .....	70
Figura 27. Jerarquía de necesidades de Maslow. ....	71
Figura 28. Aspectos claves en la gestión del proceso de decisión de compra del cliente .....	75
Figura 29. Logo de la marca .....	76
Figura 30. Circulo dorado de Deploy It. ....	76
Figura 31. Estrategia y precio por tipo de producto.....	78

Figura 32. Proceso del inbound marketing como estrategia de distribución .....	79
Figura 33. Los 4 pilares de la estrategia de marketing .....	81
Figura 34. Componentes o pilares para el marketing digital .....	81
Figura 35. Características de las plataformas PaaS y SaaS .....	84
Figura 36. Productos de la propuesta de valor y el uso de las plataformas cloud .....	87
Figura 37. Etapas para el desarrollo de la eficiencia comercial .....	90
Figura 38. Proceso de análisis de datos y gestión de expectativas de clientes .....	93
Figura 39. Herramientas para usar en cada fase .....	94
Figura 40. Información general de buyer persona .....	95
Figura 41. Avatar del cliente, para atención personalizada .....	96
Figura 42. Sinergia entre marketing y ventas .....	97
Figura 43. Metodología de venta a empresa .....	97
Figura 44. Ciclo operativo del marketing exponencial .....	99
Figura 45. Cadena de valor .....	106
Figura 46. Elementos de la transformación digital .....	107
Figura 47. Comparación de costo entre negocio digital como propuesta y negocio físico ...	112
Figura 48. Estrategia océano azul .....	113
Figura 49. Estrategia para digitalizar el negocio .....	114
Figura 50. Etapa de diseño de los productos para los clientes .....	115
Figura 51. Etapa de planificación para la entrega de productos .....	115
Figura 52. Secuencia para el análisis de datos .....	116
Figura 53. Pasos para el desarrollo de Business Intelligence .....	116
Figura 54. Estrategia de digitalización interna de la organización .....	122
Figura 55. Etapa de entrega del producto al cliente .....	122
Figura 56. Organigrama de trabajo multidireccional .....	127
Figura 57. Organigrama de Deploy It .....	128
Figura 58. Proceso de selección de personal .....	138
Figura 59. Proceso de inducción .....	140

### **Lista de apéndices**

- Apéndice A: Matriz resumen entrevista a emprendedores
- Apéndice B: Modelo de Encuesta
- Apéndice C: Promedio de Variación de Precios y Demanda
- Apéndice D: Rotación de Productos y Demanda Estimada
- Apéndice E: Cadena de Valor
- Apéndice F: Cronograma de actividades y presupuesto de marketing y ventas
- Apéndice G: Programación y presupuesto de actividades preoperativo
- Apéndice H: Presupuesto de inversión y capital de trabajo
- Apéndice I: Presupuesto del plan de recursos humanos
- Apéndice J: Costo de ventas
- Apéndice K: Gastos administrativo
- Apéndice L: Estado de ganancias y pérdidas
- Apéndice M: Flujo de caja proyectado

## **Capítulo 1**

### **Objetivo General**

El presente trabajo de investigación, busca definir una propuesta de valor con enfoque al cliente, que permita acelerar la transformación digital de negocios y el desarrollar la cultura empresarial colaborativa en los próximos 5 años, de forma que en el año 1 el 10% de las pequeñas empresas de Lima Metropolitana puedan adoptar e integrar la tecnología en sus actividades y progresivamente incorporen las herramientas tecnológicas y se adapten a la tendencias de transformación, de forma que logren ser más eficientes, reduzcan sus costos, potencien sus recursos y su capacidad de adaptación al cambio.

## **Capítulo 2**

### **Descripción de la Idea y Modelo de Negocio**

#### **2.1. Idea de Negocio**

Debido al escenario que se vive a raíz de la declaración de emergencia sanitaria por Covid-19, se ha identificado la necesidad en las empresas formales de aprovechar la tecnología para su posicionamiento y crecimiento. No obstante, los servicios actuales tienen falencias de integración y se requiere potenciar el talento humano de las empresas para adaptar sus operaciones o procesos, estrategias organizativas al uso de tecnología propias de la tendencia digital actual.

La idea de negocio está focalizada en las pequeñas empresas de Lima Metropolitana que mantengan (facturación anual entre 150 - 1700 UIT) dirigidas al estilo de vida de Progresistas y Modernas, lo que incluye una Comunidad Virtual como un ecosistema de co-creación y colaboración, capacitación y consultoría especializada, con el propósito de desarrollar una cultura empresarial colaborativa, con un servicio diferenciado con enfoque Customer Centricity, omnicanalidad y apoyado en alianzas estratégicas acelerar la transformación digital de negocios, como modelo B2B (Business to Business). Con relación a la competencia se ha identificado que existen diversos servicios como múltiples plataformas de educación, instituciones educativas que brindan acceso a contenido relacionado a gestión y administración de negocios, entre otros temas relacionados a transformación digital; empresas o consultores individuales para digitalización de negocios, marketing digital, entre otros. Por ser realizados por diferentes proveedores dificulta su integración en los negocios.

#### **2.2. Modelo de Negocio**

A continuación, se presenta el lienzo de Business Model Canvas:

**Tabla 1: Lienzo de modelo de negocio**

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
Dueños de negocio Proveedores Cloud (SaaS y PaaS). Profesionales Académicos e institucionales	Comunidad Virtual Análisis de Datos (IA) Capacitación y consultoría Estrategia omnicanal Gestión de alianzas estratégicas.	Acelerar la transformación digital de negocios, desarrollar una cultura empresarial colaborativa que con el uso de tecnología se pueda potenciar sus recursos, reducir costos y lograr eficiencia; para lo cual se ofrecen los siguientes productos: - Comunidad Virtual - Capacitación Empresarial - Consultoría Especializada	Enfoque Customer Centricity Foros en Comunidad Premio ToP (Influencers)	Empresas de Lima Metropolitana que facturan entre 150 - 1700 UIT, con registro vigente en la SUNAT; dirigidas por emprendedores con estilo de vida progresistas y modernas.
	Recursos clave		Canales	
	Cloud (SaaS / PaaS) Especialistas Capacitadores Consultores.		Marketing omnicanal. Talleres y Capacitación. Alianzas estratégicas	
	Estructura de costos		Fuentes de ingresos	
	Servicios profesionales. Servicios tercerizados (Cloud, Coworking, contabilidad, servicios especializados). Recursos humanos Despliegue de plataforma PaaS y SaaS. Marketing omnicanal.		Membresía de un pago anual Capacitación Empresarial Consultoría Especializada	

Nota: Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

Fuente: Elaboración propia.

### **2.2.1. Segmento de clientes**

Pequeñas empresas de Lima Metropolitana cuya facturación es entre 150 – 1700 UIT, registradas en SUNAT, gestionadas por emprendedores con estilo de vida progresistas y modernas que se caracterizan por su gran capacidad de adaptarse al cambio y los desafíos que se presentan en sus negocios.

### **2.2.2. Propuesta de valor**

Acelerar la transformación digital de negocios, desarrollar la “cultura empresarial colaborativa”, mediante la entrega de tres productos: comunidad virtual, capacitación empresarial y consultoría especializada. Con la comunidad virtual se desarrolla un ecosistema colaborativo y de co-creación generando sinergias, networking, tips y retos a los emprendedores, con acceso a contenido en temas de gestión empresarial con casos de pequeñas empresas peruanas, se incentiva con foros de preguntas a los Expertos, entre otros. Apoyados en análisis de datos se ofrecerá capacitación mediante talleres o workshops virtuales y/o presenciales, finalmente se realizará Consultoría Especializada para efectivizar el conocimiento adquirido y brindar soporte en la implementación de herramientas tecnológicas, consolidar la optimización de sus procesos y desarrollo de talento humano.

### **2.2.3. Canales**

Marketing Omnicanal, que incluye el uso de metodologías de marketing digital y herramientas como Google Ads, Facebook Ads, LinkedIn y otros servicios apoyados inbound marketing con contenido compartido en plataforma virtual, desarrollo de talleres, webinars, eventos con socios académicos e institucionales como aliados estratégicos.



#### **2.2.4. Relación con los clientes**

Con el enfoque Customer Centricity, las estrategias de relacionamiento serán personalizadas apoyadas en análisis de datos y gestión de la experiencia del cliente, organización de Foros en Comunidad con expertos, el Premio ToP anual con el que se incentivará la presentación de casos de transformación digital de negocios con propuesta disruptiva de modelo de negocio, con un jurado de expertos y consultores, siendo los ganadores los Influencers.

#### **2.2.5. Fuentes de ingresos**

Membresía: Brinda acceso a la Comunidad Virtual por un pago de membresía anual.

Capacitación Empresarial. Matrícula para cursos, talleres o eventos académicos.

Consultoría Especializada. Servicio según requerimiento de cliente.

#### **2.2.6. Recursos claves**

Servicios SaaS (Software como Servicio) para la plataforma de la comunidad virtual y PaaS (Plataforma como Servicio) para la comunicación interna de la empresa, incluye la gestión de los servicios de capacitación y consultoría. Especialistas, en diseño y mantenimiento de SaaS y PaaS, análisis de datos, I+D+i, generación de contenido, gestión de experiencia del cliente, entre otros. Consultores externos, profesionales especializados (coach, talento humano, procesos, sistemas o tecnologías, marketing), para desarrollo de capacitaciones, consultorías y otros.

#### **2.2.7. Actividades claves**

Gestión de la comunidad virtual, mediante la experiencia del cliente, incluye el desarrollo de contenido de alto impacto, la organización de foros, seguimiento a los influencers. Análisis de

datos para personalizar servicios, evaluar KPIs de gestión e información útil. Servicios de capacitación para desarrollar el mindset digital y consultoría especializada. Estrategia omnicanal, para captación de cliente, cierre de venta, atención y servicio post venta, marketing, el diseño de los servicios para mantener una relación efectiva y fidelidad de clientes, y posicionamiento de marca.

Gestión de alianzas estratégicas para mantener convenios a largo plazo, con socios académicos como universidades y socios institucionales como asociaciones de empresarios o empresas interesadas. I+D+i, es una división estratégica para la mejora continua, el desarrollo de nuevos productos o incorporación de herramientas tecnológicas en los procesos internos y generación de propuestas de valor e innovación de negocios.

#### **2.2.8. Aliados claves**

Dueños de pequeñas empresas cuya interacción permitirá contar con información para desarrollar la propuesta de valor de manera personalizada. Proveedores Cloud (Saas y Paas), brindarán las plataformas de gestión de la comunidad virtual y de gestión interna de la empresa (Amazon Web Services o similares). Profesionales, expertos para las capacitaciones y consultoría especializada, generación de contenido para la comunidad virtual o como parte de marketing y otros servicios especializados. Académicos e Institucionales, con quienes se potenciarán sinergias, como Club de Consultoría UTP, asociaciones de pequeñas empresas, entidades del estado como InnovatePeru u empresas que buscan generar valor compartido en sus stakeholders.

#### **2.2.9. Estructura de costos**

Servicios Profesionales, involucra principalmente costos variables sujetos a la demanda de los clientes. Servicios tercerizados (Cloud, coworking, contabilidad, servicios especializados), se

consideran a los servicios de proveedores y algunos servicios especializados para el desarrollo de la propuesta de valor y gestión de la empresa, permitirá mantener flexibilidad en la optimización de costos. Talento Humano, se considera el personal que estará en planilla directa de la empresa, como gastos fijos. Despliegue de plataforma PaaS y SaaS, incluye los costos para el desarrollo, administración y mantenimiento de las herramientas digitales. Marketing omnicanal, incluye la gestión integral de los medios y experiencia del cliente, incluyendo la metodología Inbound marketing para la captación de clientes.

## Capítulo 3

### Antecedentes

La tecnología ha cambiado el hábito de consumo de individuos y organizaciones mejorando la comunicación, procesos entre otros.

La transformación digital es “tanto efecto como respuesta organizacional a la digitalización de la sociedad, implica la adopción de nuevas tecnologías digitales -incluida la digitación de ciertos objetos y procesos- como también una serie de cambios al interior de las empresas”, es una necesidad para las empresas de todos los tamaños, industrias y regiones que buscan sobrevivir “la consigna es digitalizarse o ahogarse”. (Claro Empresas, 2018)

En el Perú “22 millones de peruanos (68% población) utilizan Internet, y el 91% se conecta a las redes sociales a través de teléfonos inteligentes”. (UTEC, 2019). Hoy en día la necesidad de acelerar el cambio tecnológico ha hecho que la tecnología sea el medio que transforma la manera de comunicarse e interactuar, impactando en los modelos de negocio de las empresas y experiencias como clientes. Diversos factores contribuyen a la aceptación y uso de estas nuevas tecnologías, como el fácil acceso a herramientas de cómputo, disminución de costos para almacenar información en la nube, incremento de la velocidad de las comunicaciones y la masificación de los teléfonos inteligentes, entre otros.

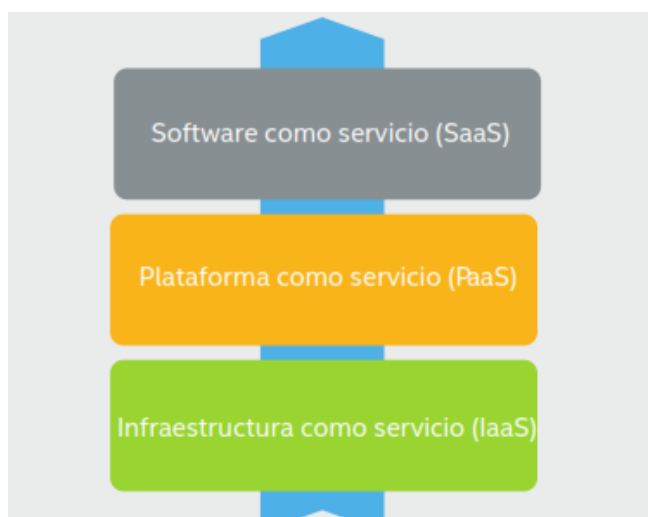
La transformación digital ahora es el eje de la estrategia de muchas empresas en el Perú, para mantenerse o no perder su posicionamiento en el mercado o aprovechar las oportunidades del nuevo entorno. En cuanto a principales tendencias tecnológicas se puede indicar:

**Mobile:** Permiten comunicar empresas con clientes a través de cualquier red o dispositivo móvil.

**Social:** Medios o tecnologías que facilitan las interacciones entre individuos mediante las plataformas de redes sociales, que han potenciado la comunicación C2C (consumer-to-consumer) difundiendo la opinión y evaluación de las personas sobre productos y servicios de las empresas. (Claro Empresas, 2018)

**Cloud:** Estas tecnologías entregan mayor agilidad, escalabilidad e interoperabilidad a los negocios de las empresas; reducen significativamente los costos en inversión en TI, resulta más relevante para las pequeñas y medianas empresas, permiten un acceso a recursos informáticos sin importar el tamaño o el volumen de información requerida, evita costos en hardware o software y sus respectivas mantenciones o actualizaciones. Se pueden implementar de manera privada o pública o bajo un formato híbrido (Claro Empresas, 2018). A medida que la tecnología de nube continúa madurando, más y más empresas ofrecen servicios de nube, entre ellos se tiene:

**Figura 1. Modelo de provisión de servicios de nube**



Fuente: (Intel, 2014).

IaaS es el nivel más básico, brinda acceso a la infraestructura para usar por demanda máquinas virtuales (VMs), almacenamiento, bases de datos y otros servicios, PaaS proporciona una plataforma de desarrollo y alojar aplicaciones personalizadas a las necesidades de la

organización. El nivel de servicio superior es software como servicio (SaaS), que ofrece una versión basada en la nube de una aplicación. (Intel, 2014).

**Inteligencia Artificial:** Los sistemas cognitivos y la automatización estarían ayudando a las empresas a reducir costos, dependencia en procesos basados en mano de obra y optimizar los servicios y productos; trae una serie de consideraciones éticas y políticas. (Claro Empresas, 2018)

**Otras Tendencias Tecnológicas:** Son las que aún no han alcanzado un nivel de maduración o masividad, entre ellas la realidad virtual, la realidad aumentada, el 5G, la biometría para fines de control o seguridad. (Claro Empresas, 2018).

Se requiere de una serie de cambios organizacionales, en el desarrollo de estrategias digitales que estén alineadas y reinventen los modelos de negocio, la capacidad de la Alta Gerencia de adecuarse, la innovación tecnológica, potencia este proceso transformador, administrar y gestionar las innovaciones implementadas se requiere de una adecuada gestión de talento y desarrollo de las competencias digitales de los colaboradores, potenciar la comunicación interna para involucrar y hacer parte al resto de la organización del proyecto de transformación de proceso y finalmente una adecuación de la Cultura Organizacional a los nuevos ritmos y modos de trabajo de la sociedad digital (Claro Empresas, 2018).

El término industria 4.0 dio su inicio en Alemania, como resultado de la convergencia de las tecnologías de la información, su unión en un “ecosistema digital” con otras tecnologías industriales y el desarrollo de nuevos procesos de organización., como se puede observar en el siguiente gráfico. (Román, 2015)

**Figura 2. Modelo para transformación a industria 4.0**



Fuente: (Román, 2015).

En el Perú, la gran mayoría de empresarios a la industria 4.0 la perciben como una moda más, en lugar de verlo como una alternativa de mejora y eficiencia, lo cual es una visión equivocada, es necesario mostrar que no sólo es una moda tecnológica, sino la herramienta para la reducción de mermas, incrementar el volumen de la producción, incrementar el valor agregado al producto y la calidad, reducir gastos de producción y aumentar las ganancias (José Jacob Lazarte Rivera, 2019).

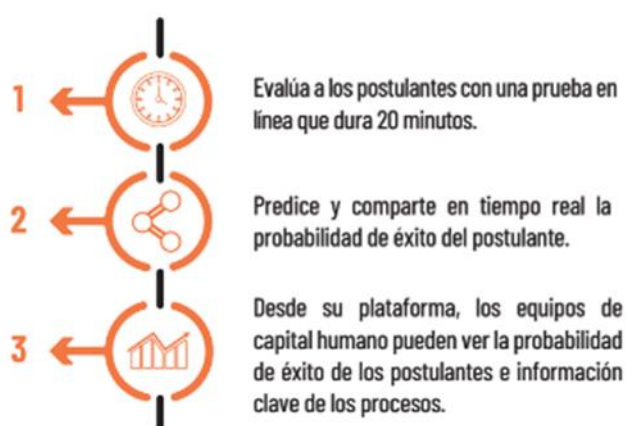
Los nuevos mercados se basan en la personalización en la creación de nuevos productos y servicios innovadores, ante la necesidad de servicios nuevos, experiencia individualizada, capacidad de actualización, se requiere añadir software y conectividad a cualquier producto. Las empresas de menor tamaño y más jóvenes puede que no logren tener aún los recursos necesarios para adoptar un gran número de nuevas tecnologías digitales, tiene una fortaleza para la transformación digital, presentarían una cultura organizacional más ad hoc que las empresas

grandes, siendo un aspecto relevante, ya que una cultura digital más alta puede atraer mayores talentos también (Claro Empresas, 2018).

En cuanto a servicios relacionados a transformar los mindset de directivos, el caso del Perú, se ha identificado el programa Leading Digital que es una plataforma educativa que busca la adopción de nuevas estrategias para la creación de valor. (UTEC, 2019)

Otras experiencias de empresas que nacen con el enfoque digital, se puede citar a Quantum Talent, una empresa de selección de personal, que combina lo mejor de la investigación científica sobre el comportamiento de las personas con lo mejor de la ciencia de datos y tecnología, y lo hace en tres pasos (ver gráfico). (UTEC, 2019)

**Figura 3. Proceso de Quantum Talent**



Fuente: (UTEC, 2019).

Por otro lado, se tiene a Karaoke Smart startup que automatizó el tradicional karaoke, lo subió a la nube, lo hizo interactivo y ahora continúa creciendo, gracias a su mentor Gary Urteaga, fundador de Cinepapaya, lograron un contrato de exclusividad para que su App se instale en todos los televisores smart de LG, con lo que su público objetivo se volcó a las familias de América Latina que tenían un televisor de esas características, se apoyaron de una alianza estratégica para potenciar su crecimiento. (UTEC, 2019).



La estrategia del océano azul, las empresas si quieren ser exitosas pueden hacerlo buscando nuevos mercados, nuevas oportunidades y a través de la innovación constante (innovación con utilidad, precio y costo), sin preocuparse en la competencia. Actualmente, los emprendedores ingresan y se enfrentan en nuevo mercados competitivos más fuertes y sostenibles, comparando al que uno recién empieza con una oferta competitiva tradicional y se encuentra en la necesidad de desarrollar nuevas estrategias que permitan captar una demanda diferente con estrategias innovadoras; entre las que sobresale la estrategia del océano azul (Farro, 2013).

Los compradores en la actualidad cuentan con inmenso poder, que empuja a las empresas a buscar formas más innovadoras de prestar su servicio y diferenciarse para atraer a los clientes. El actual consumidor compra una experiencia para “pasar el tiempo con una serie de eventos memorables que una empresa o compañía le ofrece. Los clientes no solamente les interesan los aspectos únicamente funcionales del producto o servicio, sino que la adquisición del producto o servicio les genere una experiencia.

Actualmente es fácil encontrar varias empresas dedicadas a cubrir una necesidad, existen productos homogéneos y similares, el cliente para tomar su decisión de compra necesita buscar aspectos diferenciales, como por ejemplo a quien le esté aportando experiencias únicas que hagan que el cliente anteponga el modo de prestar el servicio en relación con otras empresas, la experiencia del cliente responde al componente “irracional” en el que las personas responden a los estímulos que perciben en la compra. La creación de experiencias para el cliente puede realizarse de diferentes formas, como por ejemplo el caso de Apple que no solamente está el producto en sí mismo, sino que el propio servicio que vive al entrar en la tienda. (Cervera, 2017)

Una estrategia Customer Centricity, significa que, desde la conceptualización, desarrollo, comercialización y comunicación de productos y servicios de una marca, sean concebidas a partir

de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes más valiosos, con el fin de maximizar los beneficios a largo plazo. Para ello se requiere identificar, capturar y analizar la información relevante de los clientes, para el desarrollo de estrategias y acciones para adquisición, fidelización y encontrar más clientes. Un análisis de información valiosa de los clientes permitirá seguir desarrollando la estrategia y negocio. Para desarrollar la cultura Customer Centricity, requiere entre otras cosas de: La satisfacción del cliente como parte de los valores de la empresa u organización, comunicar y crear conciencia, contar con un equipo adecuado, involucrar a todos en la filosofía, fomentar el feedback continuo. (Gorriz, 2017).

**Figura 4. Estrategia de Customer Centric**



Fuente: (Gorriz, 2017).

Como una opción diferente al marketing tradicional con propagandas e interrupciones (Outbound Marketing), se tiene el Inbound Marketing, como proceso el que busca a la empresa es el cliente y no al contrario, para ello se requiere un conjunto de estrategias que tienen como objetivo atraer voluntariamente a los consumidores al sitio web de la empresa. Considera las siguientes etapas: Atraer visitantes calificados, convertir esos visitantes en Leads, relacionarse con los Leads para hacerlos avanzar en el embudo de ventas, vender a los Leads más interesados y calificados, y analizar los resultados para optimizar todo el proceso (RD Station, 2016).

En el Perú se puede citar casos de empresas que utilizan CRM e Inbound Marketing, Oncosalud crearon su propio hub de contenidos; los resultados han sido muy efectivos, por ejemplo, el uso del social media incrementó el engagement , con comentarios recibidos en forma positiva, trabajando una estrategia de email marketing para afiliados. Instituto Columbia ha logrado incrementar su generación de leads, engagement y presencia de marca, entendió que, si quería vender, primero tenía que ayudar; llegaron a tener ratios de conversión entre 20% y 40%. Alta Dirección (PAD) con la estrategia de contenidos creó un funnel de compra con artículos especializados.

El Instituto Paul Bocuse de USIL en su fase de descubrimiento siguiendo buyer journey le permitió a las personas descargar contenido de interés, leer blogs y posts. En la fase de consideración, las personas se inscriben a una charla demo; en la fase de decisión, las personas que formaban parte de su base de datos se realizó una reservar una entrevista personal con el Director Académico, mientras más contactos llegaban a su base de datos, utilizaron la herramienta de lead scoring, segmentarlos en función a su nivel de engagement y construir audiencias personalizadas en Facebook atrayendo potenciales cliente. En solo 1 año lograron incrementar en 800% la captación de estudiantes y disminuir el costo por adquisición en 72%. (Eneque, 2020).

Con la estrategia omnicanal, el interés se centra en brindar una experiencia integrada y coherente en los distintos canales y en considerar los diferentes dispositivos en estos canales que los consumidores usan para interactuar con la empresa. Los consumidores esperan comunicaciones más dirigidas que se adapten a sus intereses, y no un tipo de comunicación universal que no se dirige a ellos personalmente, el 57% de los compradores está dispuesto a compartir su información personal si se beneficia haciéndolo. Identifica qué les atrae a tus buyer personas y cómo se benefician gracias a tu empresa, luego conecta tus sistemas de modo que toda esta información se

encuentre centralizada en un único lugar. Una vez que lo hayas hecho, implementa campañas para aprovechar estos datos. Cuanto más personalices tus interacciones en los diversos canales, más afinidad desarrollarán tus clientes con la marca y más querrán comprar y compartir con sus amigos. (HubSpot, 2018). En tal sentido, el usuario puede comenzar un proceso de compra mediante un canal, pero puede terminar cerrando la compra en otro. Según el reporte de Google, este estilo de compra se aplica al 85% de los consumidores que utilizan internet para comprar. La visión omnicanal permite analizar el “journey” del cliente, conocerlo y comprenderlo a profundidad. Son muchas las empresas que ya están desarrollando estrategias omnicanal para conectarse con sus clientes y consumidores. (Sánchez, 2018).

En la actualidad las empresas están viviendo una evolución hacia la digitalización, hacia lo más simple y rápido y es por esta razón que deben de centrar sus estrategias en el cliente y en mejorar su experiencia. Desde esa perspectiva, en estos momentos es oportuno implementar consultorías relacionadas a experiencia de cliente. No existe un sector específico al cual se debería dirigir una consultora de experiencia de cliente, los sectores o mercado objetivo pueden ser variados, ya que la metodología y herramientas se pueden usar en todo giro de negocio.

Un estudio de Deloitte presenta cinco tendencias que deberían aplicar las empresas para escuchar al cliente del futuro e innovar competitivamente (Buendía Matta, 2019): Escucha social: análisis y producción de insights sociales. Análisis de sentimientos: herramienta de text analytics, analiza la información cualitativa y estructurada, relaciona los comentarios con los sentimientos para futuros patrones de comportamiento del consumidor. Compromiso de los empleados: comprometer a los empleados con los equipos de experiencia de cliente, alineados con el propósito superior. Gestión emocional, tomar decisión sobre atributos que interfieren en las conductas de compra (experiencia, gustos, tratos, subconscientes), controlar lo racional y lo emocional.

Innovación dinámica: colaboración en la creación de productos con consumidores. (Buendía Matta, 2019)

Según la definición propuesta por Gentile, Spiller y Noci en 2007, "la experiencia de cliente se origina a partir de un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa o parte de su organización. Esta experiencia es estrictamente personal e implica la participación del cliente en diferentes niveles. Su evaluación de la experiencia depende de la comparación entre las expectativas de un cliente y los estímulos provenientes de la interacción con la compañía y su oferta en correspondencia con los diferentes momentos de contacto o puntos de contacto". Siendo conscientes de la importancia de la experiencia de cliente, la implementación de una gestión de experiencia de cliente resulta crucial para garantizar una experiencia positiva en cada uno de los puntos de contacto de la empresa, sobre todo, aquellos identificados como claves (Buendía Matta, 2019).

La implementación de un enfoque de valor compartido es una oportunidad no sólo para contribuir a buenas obras, sino también para redefinir estrategias de negocio, transformando la sociedad y creando valor para los propietarios y sus empleados (Forero, 2015). En el Perú esta estrategia se viene implementando, Diageo Perú apuesta por la creación de valor compartido en Huachipa, con el programa "Learning for Life" Este programa buscó que la falta de recursos no sea un impedimento al momento de capacitarse para acceder a un trabajo. Siendo objetivo final del programa fue la inserción laboral sostenible de los jóvenes, luego de concluido el curso, los alumnos pasarían a ocupar puestos de trabajo en Dinot. (Cesal, 2020).

*"Las comunidades virtuales son agregados sociales que surgen de la Red cuando una cantidad suficiente de gente lleva a cabo (...) discusiones públicas durante el tiempo suficiente, con suficientes sentimientos humanos como para formar redes de relaciones personales en el*

*espacio cibernético*”. Las interacciones entre los miembros de una comunidad soportada por redes de comunicación desempeñan un papel fundamental en la creación de conocimientos. *“En una sociedad donde es cada vez más requerida una cultura de permanente aprendizaje, la construcción social del conocimiento y la idea de red electrónica parecen hacer emerger un nuevo paradigma, atribuyendo cada vez más importancia a las comunidades virtuales de aprendizaje y a los procesos colaborativos en los cuales estas se fundamentan”*. (Osório, 2009)

## **Capítulo 4**

### **Análisis del Entorno y la Industria**

Habiendo definido el modelo de negocio, en el presente capítulo se analizan los principales factores que impactarán en la idea de negocio, para lo cual se identifican, describen y analizan las variables más importantes del entorno Interno y Externo.

#### **4.1. Entorno Interno**

El equipo multidisciplinario que formula el presente proyecto cuenta con experiencia en servicios de digitalización, servicios de consultoría y conocimientos en administración de negocios, lo cual ha permitido definir elementos diferenciadores de los productos y servicios que busca generar una experiencia de usuario única, apoyado en tecnologías disponibles, la generación de alianzas estratégicas, con acceso a disponibilidad de capital en el sector financiero.

##### **4.1.1. Estructura**

Por tratarse de un modelo de negocio, en cuanto a la estructura organizacional se ha definido que contemple la interrelación de las áreas dentro de la misma de forma que se tenga al cliente en el centro de la propuesta, siguiendo el enfoque de customer centricity. Este organigrama es detallado en el capítulo correspondiente.

##### **4.1.2. Modelo de Negocio**

Con este modelo de negocio se busca que las áreas de la organización piensen y actúen bajo la conciencia con el propósito de entender el punto de vista del cliente y de los consumidores, crear un valor superior y ofrecer la mayor experiencia integral, se considera que la diferenciación

de la propuesta de valor es clave, para ello dentro de las estrategias se prevé el desarrollo de la estrategia de océano azul para su implementación.

## 4.2. Análisis Externo

Habiendo definido la idea y modelo de negocio, a continuación, mediante el análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas) se evalúan los factores del entorno y con las cinco fuerzas competitivas de Porter se analizan cuáles son las condiciones del sector al cual está dirigida propuesta de valor. Los resultados guían la formulación del plan estratégico para lograr ventajas competitivas, aprovechando las oportunidades, evitar o reducir el impacto de las amenazas, así como también, determinar los factores claves que aseguren el éxito del modelo de negocio.

### 4.2.1. Factores Políticos y Legales (P)

Las variables más relevantes relacionadas a este factor y al modelo de negocio son:

**Tabla 2: Factores políticos y legales**

Variable	Tendencia	O/A
Normas Legales	Normas que promueven reactivación económica	O
Impulso las Pymes	Gobierno promueve y da beneficios a empresas	O
Transformación digital	impulso de transformación digital del estado y de las empresas	O
Inestabilidad política	Desprestigio y crisis de partidos políticos	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En lo concerniente a normas legales, se advierte que con Ley N° 30056, se establece la clasificación de las empresas en el Perú teniendo en cuenta sus ventas anuales, se considera



microempresa cuando no superan las 150 UIT, si las ventas anuales se encuentran entre las 150 y 1700 UIT es una pequeña empresa, y si supera las 1700 UIT se denomina mediana empresa. Por otro lado, con D.S. N° 380-2019-EF para el 2020 se estableció que la UIT asciende a S/. 4,300

Debido a la situación de emergencia que atraviesa el país, el gobierno ha venido publicado diversas normas y procedimientos para enfrentar la emergencia sanitaria debido al Covid-19, con Decreto Supremo N°080-2020-PCM se promueve la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva en 4 fases. Esta situación en un inicio ha impactado fuertemente en las pequeñas empresas que en su mayoría se gestionaban con un enfoque tradicional y ha despertado altísima demanda para la venta digital e incluso el home office, esta situación es una oportunidad, en circunstancias existe una alta demanda de los negocios en la implementación de tecnologías con una clara tendencia hacia su digitalización, para ello están requiriendo soporte especializado que les permita su adaptación al nuevo entorno.

Con Decreto de Urgencia N° 029-2020, se creó el FAE-MYPE, destinado al financiamiento y otras medidas para la reducción del impacto del Covid-19 en este segmento.

Decreto de Urgencia N° 013-2020 que crea el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innovate Perú), que impulsa el desarrollo y crecimiento de emprendimientos innovadores, de las micro, pequeña y mediana empresa.

El Decreto Legislativo N° 1455 crea programa “Reactiva Perú”, para otorgar una garantía del Gobierno Nacional a las carteras de crédito hasta por la suma total de 30 mil millones de soles, medidas dirigidas a reactivar la economía del país.

Esta variable significa una oportunidad para el modelo de negocio, las Pymes son beneficiadas con estos incentivos, entre las cuales destacan las pequeñas y medianas empresas formales.

Con Decreto de Urgencia N° 006-2020, se crea el Sistema Nacional de Transformación Digital, mediante el cual se considera a éste como *“proceso continuo, disruptivo, estratégico y de cambio cultural que se sustenta en el uso intensivo de las tecnologías digitales, sistematización y análisis de datos para generar efectos económicos, sociales y de valor para las personas”*. Crea una oportunidad para el modelo de negocio, hay una clara intención del gobierno por acelerar la Transformación Digital de las empresas del país.

En relación de la inestabilidad política, en los últimos años se ha encontrado evidencia la corrupción casi generaliza en los políticos y autoridades, con la participación de grandes empresas nacionales e internacionales, la asunción como presidente de la República a Martín Vizcarra, la renovación del congreso en este año y un fuerte enfrentamiento político que incluye la aprobación por parte del congreso de leyes populistas, que incrementa el riesgo país. El año 2021 se tendrán nuevas elecciones presidenciales y congresales, lo que añade aún más incertidumbre política, incluso debido a la crisis económica puede significar un incremento de conflictos sociales ya existentes.

Lo antes indicado, hace que el factor político sea significativo para el desarrollo de pequeñas empresas y economía del país y por tanto significa una amenaza para la propuesta del presente plan de negocios.

#### **4.2.2. Factores económicos y financieros**

En cuanto a estos factores, teniendo en cuenta el escenario de estado emergencia, y que la propuesta considera a empresas que se pueden ver influenciadas por estos factores externo. A continuación, se detallan las variables que se ha identificado, los mismos que también influirán en el modelo propuesto.

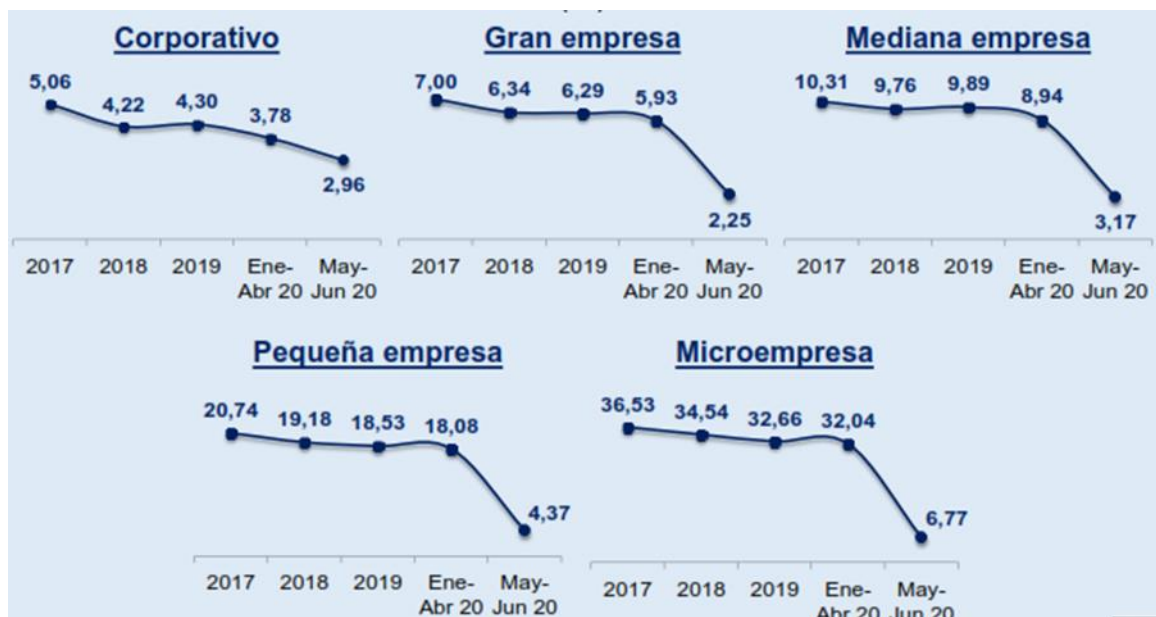
**Tabla 3: Factores económicos y financieros**

Variable	Tendencia	O/A
Reactivación Económica	Rol activo del gobierno y BCRP con política expansiva	O
PBI	Caída del PBI en el país	A
Productividad	Las pequeñas con altas brechas de productividad	O
Inflación	Control por BCRP con rangos entre 1-3% (promedio 2010-2019: 2,9%)	O
Tipo de cambio	Depreciación del nuevo sol 8,0% en el 2020	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha venido implementando medidas monetarias y financieras, la provisión de liquidez al sistema financiero (emisión de S/. 60,9 mil millones) y la reducción de las tasas de interés de largo plazo y del tipo de cambio. Con una tasa de interés de 0,25% el BCRP tiene postura monetaria fuertemente expansiva, que se prevé mantener por un periodo prolongado mientras persistan los efectos negativos de la pandemia sobre la inflación y sus determinantes. De esta forma el crédito en el sector privado se aceleró, incrementándose en 31,4 % los créditos a medianas empresas, un 21,8% en pequeñas y microempresas, y un crecimiento de 19,3%. en créditos corporativos y grandes empresas. Alta disponibilidad de efectivo a raíz de la política expansiva (BCRP, 2020).

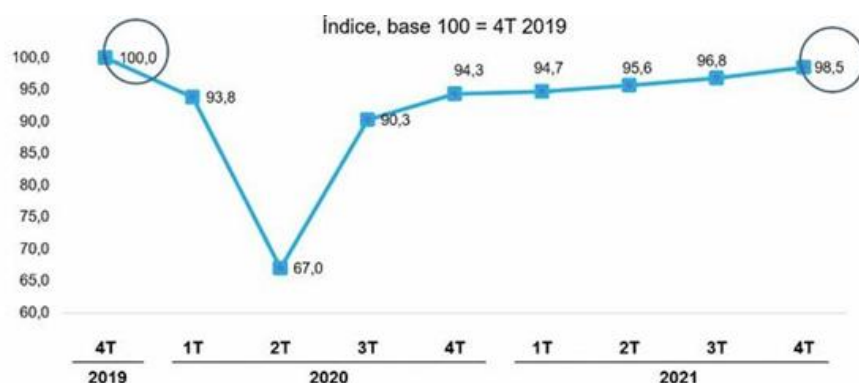
El programa Reactiva Perú, al 15 de setiembre 2020 el total de créditos garantizados asciende a S/. 53,696 millones, los cuales han beneficiado a 439,239 empresas, donde el 98,1% de las mismas son micro y pequeñas empresas (MYPE), de las cuales 42,810 son pequeñas empresas, que representan un 9,7% del total. (BCRP, 2020). Reactiva Perú está beneficiando a pequeñas empresas, con menor riesgo crediticio asociado a la garantía del Tesoro Público. (MEF, 2020).

**Figura 5. Tasas de interés a empresa (moneda nacional)**

Fuente: (MEF, 2020).

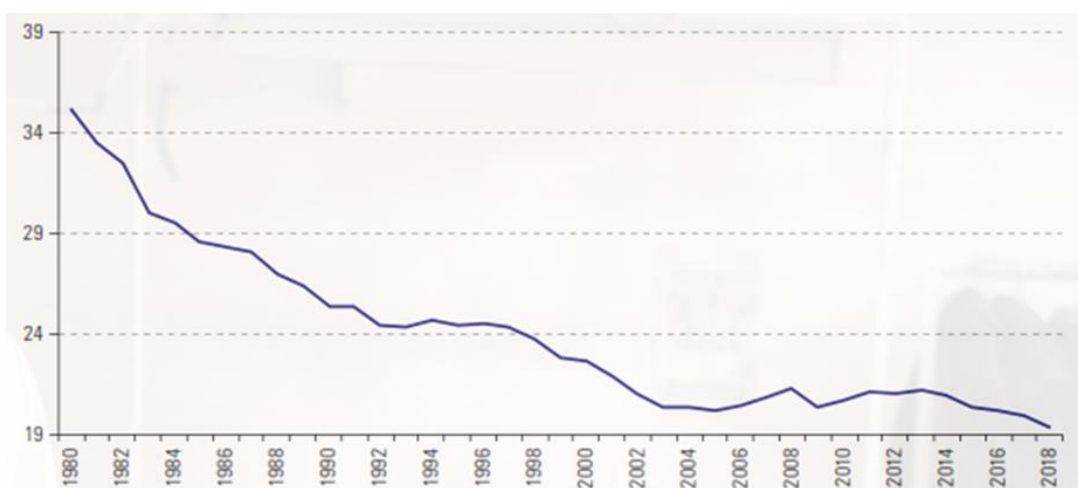
Adicionalmente a lo antes indicado se tiene el fondo FAE-MYPE, el programa Innóvate Perú, que otorga fondos no reembolsables para financiar proyectos de innovación y emprendimiento, acelerar su transformación digital país, esta variable resulta como una oportunidad con los mecanismos de financiamiento dirigido a las pequeñas empresas que son útiles para el modelo del negocio.

En cuanto a la variable PBI, según el BCRP en su último informe de julio 2020, proyectó que este año el PBI caería en 12.5%, afectado por el impacto de la cuarentena, pero repuntará el 2021 con un crecimiento de 11.5%, de forma que se prevé una progresiva recuperación del PBI recién para el primer trimestre del 2022 se espera alcanzar el nivel que se tenía antes de la pandemia. (Gestion, 2020).

**Figura 6. PBI desestacionalizado**

Fuente: (Gestion, 2020).

En cuanto a la variable productividad corresponde indicar lo siguiente: *“La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas”*. La brecha externa de la productividad en Latinoamérica llegó a ser de apenas una quinta parte (20%) a la de los Estados Unidos entre los años 1980-2018 (CEPAL, 2020).

**Figura 7. Productividad de América Latina y el Caribe vs Estados Unidos (%)**

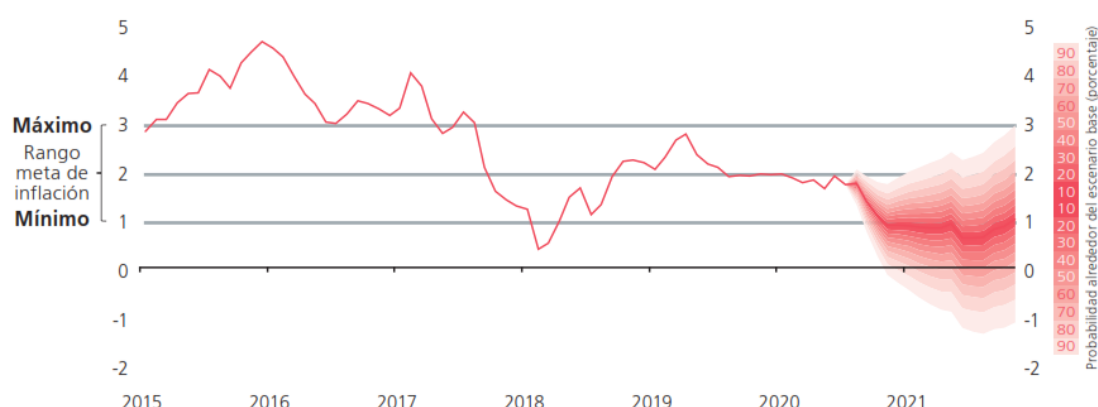
Fuente: (CEPAL, 2020).

Tomando en cuenta la brecha interna, que evalúa la heterogeneidad entre las empresas, ésta es muy elevada en América Latina. En 2016 la productividad del trabajo de una empresa mediana era, en promedio, menos de la mitad (<50%) de la correspondiente a una empresa grande. En las

empresas pequeñas la productividad laboral alcanzaba apenas al 23% de la productividad de una empresa grande y las microempresas presentan una productividad laboral equivalente a sólo un 6% de la correspondiente a las empresas grandes. (CEPAL, 2020). En cuanto a la productividad laboral, se señala que, en el Perú las empresas medianas su productividad llega al 34,5% en caso de las grandes y en el caso de las pequeñas empresas esta cifra se reduce a 18,4% y de la microempresa al 5,2%. (Produce, Mipyme 2018).

Si se considera la brecha externa y brecha interna de productividad de las pequeñas empresas, agregando a ello la alta informalidad prevaleciente en muchos mercados laborales (que llega al 54% del empleo total según la OIT) dificulta especialmente el desarrollo de las microempresas y las pequeñas empresas en Latinoamérica (CEPAL, 2020). En el Perú también se tienen las altas brechas de productividad en las empresas, esta variable representa una oportunidad para el modelo de negocio, que busca hacer a las empresas más competitivas facilitando los procesos de transformación digital a fin de lograr incrementar su eficiencia productiva con el uso adecuado de tecnología.

En cuanto a la inflación el BCRP tiene como meta mantener en un rango entre 1 y 3%, no obstante, se espera que en los siguientes trimestres la inflación interanual se ubique transitoriamente por debajo del límite inferior, principalmente por el debilitamiento de la demanda interna. La inflación mantiene un importante sesgo a la baja debido a los factores de riesgo como la posibilidad de un mayor debilitamiento de la demanda interna y demanda global, a los efectos y medidas de emergencia sanitaria por el Covid.19. La proyección es que la inflación interanual se ubique transitoriamente por debajo del 1,0%. (BCRP, 2020).

**Figura 8. Proyección de inflación: 2020-2021**

Fuente: (BCRP, 2020).

En relación al tipo de cambio, en el Perú debido a los factores locales como la tensión política, el Sol continúa siendo una de las monedas menos volátiles en la región, principalmente por el manejo del BCRP ha intervenido en el mercado cambiario a través de subastas de swaps y otros mecanismos con el objetivo de mitigar las presiones de depreciación, además el tipo de cambio esperado para este 2020 es que termine entre los S/. 3,47 y S/. 3,50, y entre S/. 3,40 y S/. 3,50 para 2021 (BCRP, 2020). Perú es la economía con el menor riesgo país y baja depreciación de su moneda respecto a sus pares regionales (MEF, 2020).

#### **4.2.3. Factores sociales, culturales y demográficos (S)**

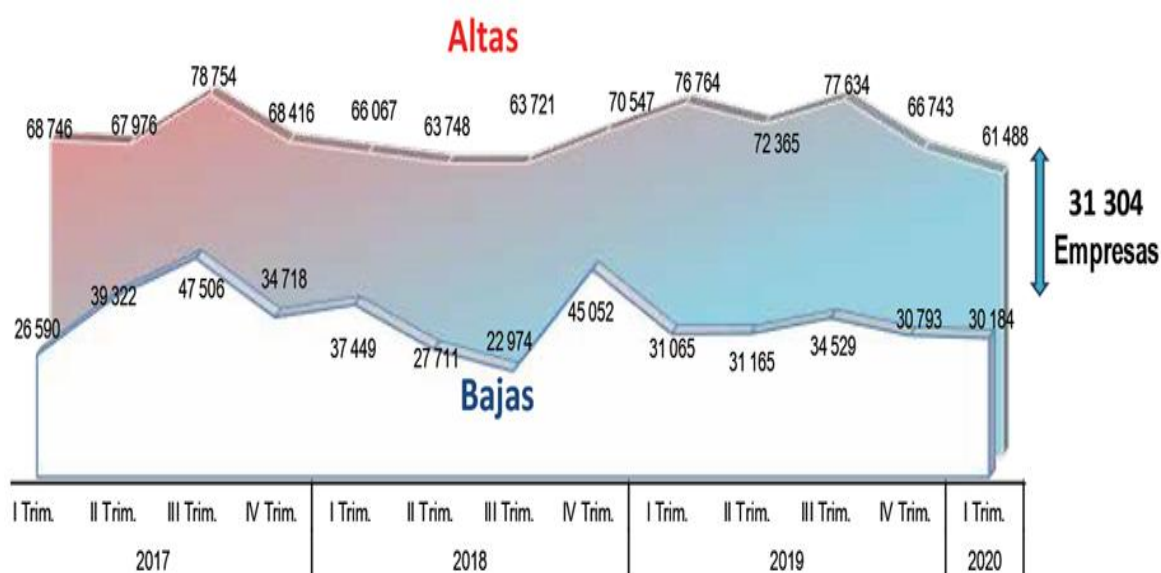
Teniendo en cuenta que la propuesta de valor está dirigida a empresas, a continuación, por un lado, se analizan los factores sociales y culturales de los dueños o administradores de estas organizaciones, influyen en la toma de decisiones en adquirir un servicio y en segundo lugar los aspectos demográficos de las empresas en el país. En la tabla 4 se muestran los factores analizados.

**Tabla 4: Factores sociales, culturales y demográficos**

Variable	Tendencia	O/A
Demografía Empresarial	Variación de activación y baja de empresas	O
Estilos de Vida de los peruanos	Comportamiento y características similares.	O
Nivel de educación	Nivel de educación de los dueños de empresas	O
PEA	Incremento del desempleo	O

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Al 31 de marzo de 2020, el número de empresas activas registradas ascendió a 2'765,699 empresas, significando un incremento de 13,4% en comparación con el periodo del 2019. Además, en dicho periodo se constituyeron 61,488 empresas y se dieron de baja 30,184 presentando una variación neta de 31,304 empresas, la tasa de desactivación o cierre de las mismas alcanza cerca del 50%. (INEI, 2020)

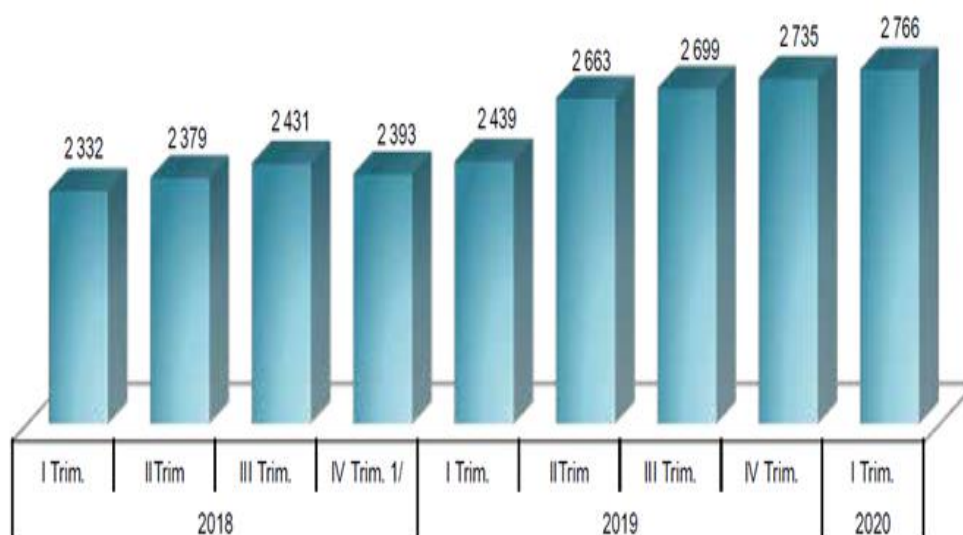
**Figura 9. Variación neta de altas y bajas de empresas 2017 – 2020.**

Fuente: (INEI, 2020).



En el departamento de Lima se tienen registradas el 39,2% del total de empresas en el Perú, pero Lima también representó el 47,1% del total de empresas que se dieron de baja. Esto demuestra que Lima posee un alto grado de concentración de empresas. (INEI, 2020).

**Figura 10. Número de empresas por trimestre, 2018 – 2020**



Fuente: (INEI, 2020).

En Lima Metropolitana, el 75,5% de las empresas en Lima Metropolitana están operativas y 24,5% inoperativas, 67,4% de las que están en actividad han presentado disminución de sus ventas, se mantienen en el 13,7% y en el 7,2% incrementó sus ventas y un 11,7% no registró ventas. Debido al estado de emergencia que limita la movilidad de la población, un 26% de las empresas señala que realizó sus ventas de manera presencial o por delivery, el 25% realizó vía online y el 24% de manera presencial. En cuanto a la recuperación o reactivación de la economía, de las empresas encuestadas un 39,0% estiman que se reactivará entre 6 y 12 meses, un 25,8% entre 13 a 18 meses, un 12,3% entre 19 y 24 meses y un 15,2% en más de 24 meses. Por otro lado. Sobre los problemas que han enfrentado las empresas señala una disminución en la demanda, entre otros. (INEI, 2020).

**Figura 11. Problemas de empresas de Lima Metropolitana a raíz del Covid-19**



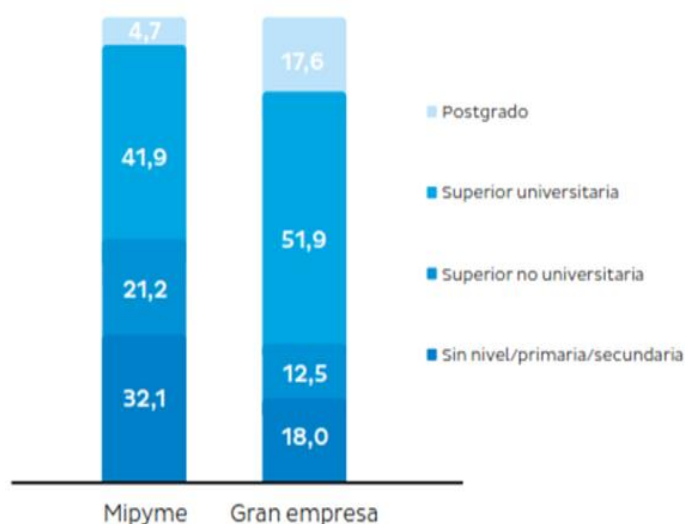
Fuente: (INEI, 2020).

Con un alto grado de creación y cierre de empresas, el escenario de la economía peruana tendrá una tendencia a normalizarse, para esta propuesta de valor es una oportunidad, se busca atender la necesidad de las empresas en adaptarse a las nuevas exigencias de clientes y progresivamente consolidarse en el mercado.

En relación con la variable social y cultural, se consideran los resultados de un estudio que busca entender las aspiraciones de los peruanos en bienestar y felicidad: “... *el individualismo aquí ha sido hasta hoy más importante que el sentimiento de grupo, quizás porque, como lo dice la famosa pirámide de Maslow, primero hay que satisfacer necesidades básicas para pasar a las siguientes.*”. En cuanto a los Estilos de Vida son una forma de agrupar a individuos en función a su manera de pensar y de comportarse, en el Perú se han agrupado en Sofisticados, Formalistas, Progresistas, Modernas, Conservadoras y Austeros. La clasificación va más allá de «ser» (hombre o mujer, joven o viejo, etc.), o del tener (rico o pobre, A, B o C, etc.). El EdV «le pone corazón y cerebro al músculo y al bolsillo» (E&Y, 2019). Esta es una oportunidad que permite enfocar mejor la propuesta de valor en función a las características más resaltantes de los dueños o gerentes de las empresas.

En cuanto al nivel de educación de los que dirigen una Mipyme en Perú sólo un 4,7% cuenta con estudios de posgrado, un 41,9% con estudios universitarios y que el 21,2% tiene educación superior no universitaria. (INEI, 2020). En cuanto a la distribución de la inversión en capacitaciones a sus trabajadores un 42,8% de las Mipyme declaran haberlas brindado en diferentes temas, resaltando los aspectos de seguridad y salud ocupacional (INEI, 2020). Esta condición permite considerar que las Mipyme presentan una oportunidad para brindarles capacitaciones y herramientas de gestión de negocios.

**Figura 12. Nivel educativo de los conductores 2017 (en porcentajes)**



Fuente: (INEI, 2020).

**Figura 13. Cursos de capacitación en las Mipyme, 2017 (%)**



Fuente: (INEI, 2020).

A junio 2020, la Población Económicamente Activa (PEA) es el 33,2% (2 millones 625 mil 300 personas) y que Población Económicamente No activa (No PEA) es el 66,8% (5 millones 278 mil 100 personas), haciendo un total de 7'903,400 personas con edad para desempeñar una actividad económica (PET). La población ocupada con estudios universitarios que tienen empleo adecuado disminuyó en 50,7% (486 mil personas) (INEI, 2020). Entre los mes de junio y agosto en Lima Metropolitana personas que perdieron empleo alcanzó 665,800, Además los subempleados representan el 53,4% del total de ocupados en la ciudad. En las microempresas (establecimientos de 1 a 10 trabajadores), el empleo disminuyó en 30,1% (-891,700 personas), en empresas de 11 a 50 trabajadores, la caída fue de 31,6% (-148,200); y en empresas de 51 a más trabajadores, la reducción fue de 18,7% (-280,900). El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en la capital se ubicó en S/1.562,7, una disminución de 9,0% (S/154,4). (EC, 2020)

En este escenario, los dueños de pequeñas empresas muestran resiliencia y adaptación al entorno, con apoyo del gobierno se incentiva la reactivación económica estas empresas buscan oportunidades, por ejemplo, están demandando y acelerando el uso de herramientas digitales para aprovechar las nuevas tendencias de consumo de sus clientes (creación de e-commerce, uso de redes sociales, entre otros) y posicionarse en el mercado. En cuanto a la PEA, se tendrían a potenciales profesionales con experiencia, que son considerados como recursos clave para el modelo de negocio.

#### **4.2.4. Factores tecnológicos y científicos (T)**

Por tratarse de una propuesta de valor que se verá facilitada por tecnología y el análisis de datos, se ha considerado el análisis de los siguientes factores:

**Tabla 5: Factores tecnológicos y científicos**

Variable	Tendencia	O/A
Comprador online	Crecimiento del e-commerce a ritmo de 30% anual	O
Transformación digital en las empresas	Crecimiento acelerado de la digitalización y transformación digital de empresas	O
Cloud Computing	Reducción de costos para plataformas y TI	O
Uso de dispositivos móviles	Incremento de compras y uso de Smartphones	O
Redes sociales	Incremento de marketing digital y ventas por redes sociales	O

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

El comportamiento del consumidor ha cambiado por el confinamiento, el consumidor están cada vez más preocupado por quién tiene acceso a sus datos y cómo se utilizan, quieren sentir que se benefician de los datos que comparten, incluidas las recomendaciones y consejos que facilitan su bienestar (ADEX, 2020). La tendencia “Cautívame en segundos (catch me in seconds)” implica que el consumidor en su búsqueda de información en navegar en el internet y con la tecnología mejorada, accesibilidad y su uso, los consumidores pueden encontrar inmensas cantidades de información con menos barreras. Lo que precisa manejar mucha más información para el proceso para identificar el bit quickly, además seguirá exigiendo contenido personalizado, auténtico y atractivo. Donde las narrativas que transmiten mensajes sean cortas, rápidas, multisensoriales y proporcionan actualizaciones en tiempo real, lo que también significa que están distraídos, las empresas tienen que adaptarse a ser ágiles y relevantes. De esta forma se propone que las marcas potencian narrativas cautivadoras con resultados positivos y mensajes de apoyo para proporcionar estimulación mental (ADEX, 2020).

Cuando se busca la disrupción o innovación en una empresa u organización donde los colaboradores y directivos no han evolucionado su mindset, o el gerente de tecnología cree que el

cambio solo consiste en comprar y actualizar software o hardware, la inversión no tendrá la rentabilidad esperada y posiblemente conduzca al fracaso. (UTEC, 2019)

Un estudio de Ipsos Perú señala que los consumidores peruanos usan más de un dispositivo a la vez, viendo contenidos no relacionados entre sí. Eso ha generado que el tiempo de captación que tienen las marcas sobre las personas se reduzca a solo cinco segundos. Facebook, sigue siendo el medio digital de más alcance, por encima de Google y de YouTube, ya que los usuarios del país pasan en promedio más de cuatro horas al día conectados. Los clientes esperan una experiencia de compra completa, a través de todos sus canales digitales, y especialmente en sus redes sociales, las marcas deben alentar activamente a los usuarios a compartir sus experiencias, hacer encuestas de opinión e invitarlos a que proporcionen su feedback (ESAN, 2019).

En la situación actual empresas se han visto obligadas a acelerar su digitalización, cambiando su atención física hacia el comercio electrónico. Es importante tener en cuenta que el incremento de negocios digitales en cuarentena tiene un alto porcentaje de que fracasen de no manejarse de la forma correcta. Esto también puede deberse a que la mayoría ha nacido sin una idea clara de lo que es un *e-commerce* y cómo debe construirse. Que es además un proceso constante de evolución y que el servicio al cliente debe ser 110% más efectivo para ir creando una sólida data de usuarios. De esta manera se podrían tomar en cuenta muchas estrategias como el Inbound para comenzar con buen pie el proyecto, sumado a una amplia investigación de todos los procesos legales que debes cumplir y la elección de la mejor plataforma online para ti. (Inboundcycle, 2017). El 74% de las empresas en el país tienen planes para desarrollar acciones que los enrumbe hacia la transformación digital. Muchas veces, las empresas invierten dinero, pero no tienen claro en qué aspectos innovar o qué objetivos quieren lograr. Así como no saben qué implicación tendrá la transformación en sus organizaciones. (Fernández, 2020).

Con relación a cloud computing, se tiene el caso de Netflix, como el camino que vienen siguiendo las empresas que transforman su visión de sus negocios centrados en productos y servicios en modelos muchos más flexibles basados en suscripción, sostenidos bajo plataformas completamente escalables. Una economía basada en suscripciones está comenzando a reemplazar la economía inmobiliaria, mucho más estática (Grey, 2019). La tendencia de la computación en nube, que da acceso a servicios de computación bajo demanda por medio de internet en una base de pago por uso, entre los modelos de implementación se tiene a Software como servicio (SaaS), Plataforma como servicio (PaaS) e Infraestructura como servicio (IaaS), pueden ser nubes públicas, privadas e híbridas. (IBM, 2020). Perú alcanzaba un 11.97% de preparación digital, y el Cloud Computing es una herramienta tecnológica que ya está dando respuesta a los efectos de la globalización, convirtiéndose en un elemento clave y estratégico para mejorar la gestión empresarial, teniendo un impacto positivo en la toma de decisiones (Angel, 2020).

Un 93% de las organizaciones en todo el mundo cuentan con estrategias multicloud, mientras que un 87% se decantan por la nube híbrida, con la llegada del coronavirus, las compañías han incrementado el uso de la nube al tener a sus recursos trabajando en remoto, un aspecto que ha contribuido especialmente en este año a su expansión. (Torres, 2020). Es importante tener en cuenta la Ley N° 29733 de protección de datos de Perú, permite garantizar el derecho fundamental a la protección de datos personales regulando un adecuado tratamiento de estos.

El comercio electrónico ganó una participación en junio 2020 del 45% en el consumo, cuando en enero-marzo solamente alcanzaba 12.5%, y se espera que el comercio electrónico alcance un crecimiento entre 70 a 90%. La emergencia sanitaria aceleró el cambio del comercio electrónico, lo que se previa tener en 5 años se ha ido implementando en 3 meses, incluso están entrando categorías que tenían escasa participación en el e-commerce. Al inicio de la pandemia

sólo el 2% de las empresas estaban ejecutando su plan de digitalización y solo el 27% de las organizaciones contaban con un plan. (Tejeda, 2020). En cuanto a la adopción de dispositivos móviles, entre el 2016 y el 2018 ha crecido de 61% a 85% el acceso a internet a través de Smartphone, ha continuado decreciendo el acceso en cabinas y en computadoras en el hogar. Al mismo tiempo, esta nueva y masiva forma de acceso a las transacciones de e-commerce que se llevan a cabo con dispositivos móviles viene creciendo, hay 31 millones de smartphones, 77% de ellos con conexión a internet, un 65% está concentrado en Lima y Callao. (Capece, 2020).

#### 4.2.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

En la tabla siguiente se muestra los factores de análisis.

**Tabla 6: Factores ecológicos y ambientales**

Variable	Tendencia	O/A
Sostenibilidad ambiental	Incremento de conciencia ambiental del consumidor	O
Desastres naturales	Deficiente gestión de riesgos en las empresas	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Las empresas están aprovechando nuevos modelos de economía circular, debido al incremento de la conciencia, las generaciones más jóvenes priorizan las experiencias y están creando negocios sostenibles, evitan el desperdicio y están apelando a ser consumidores más éticos y abrazan a la sostenibilidad. (ADEX, 2020). La economía circular se viene promoviendo y es una tendencia mediante la cual múltiples negocios están buscando la disminución de su impacto ambiental al entorno. Es tendencia mundial para que los negocios contribuyan a los objetivos del milenio (ODM).



Las empresas a menudo no están preparadas ante desastres naturales, un gran porcentaje fallan después de los desastres debido a los desafíos para su recuperación. (Collier, 2020). Un estudio reveló que solo el 6% de compañías que sufren pérdidas catastróficas de datos logran sobrevivir, el 43% nunca podrá reabrir su negocio y un 51% tendrá que cerrar en dos años. (América, 2018).

Las empresas en el Perú enfrentan una gran variedad de riesgos como desastres naturales (Fenómeno de El Niño, sismos, etc.), la propuesta planteada es susceptible a este riesgo porque puede impactar en la continuidad a los potenciales clientes y la tendencia ambiental.

## Capítulo 5

### Plan Estratégico

El análisis de los factores externos influye sobre las pequeñas empresas, en este capítulo se definen los objetivos estratégicos para la propuesta de valor que busca acelerar la transformación digital, que incluye otorgar una membresía anual con acceso a una comunidad virtual, con un ecosistema colaboración de pequeños empresarios, un servicio de capacitación y finalmente se completa la experiencia de usuario mediante una consultoría personalizada.

#### 5.1. Misión

Como socios estratégicos, ayudar a transformar sueños para lograr el éxito.

#### 5.2. Visión

Lograr en 5 años ser un referente en consultoría de transformación digital de pequeñas empresas a nivel nacional, generando alianzas estratégicas para agregar un valor compartido.

#### 5.3. Valores

**Centrados en la persona**, se busca generar una experiencia de usuario única en cada punto de contacto con los clientes.

**Transparencia**, gestionando de manera transparente y responsable la información personal con los stakeholders.

**Confianza**, brindando un ambiente interactivo que permita la colaboración.

**Trabajo en equipo**, desarrollando un ambiente de trabajo donde los colaboradores trabajen en un nivel horizontal.

**Compromiso**, promoviendo la toma de conciencia en los colaboradores, cumpliendo actividades asumidas en el equipo.

**Innovación**, promoviendo un ambiente de desarrollo de ideas para nuevos productos, servicios y la transformación estratégica.

#### **5.4. Objetivo General y Objetivos estratégicos**

El objetivo principal es brindar soluciones de transformación digital a pequeñas mediante una comunidad virtual, capacitación y consultoría especializada, desarrollando una cultura empresarial colaborativa, con enfoque al cliente y adaptabilidad al cambio. Los objetivos estratégicos son:

- En el primer año captar un 10% del mercado meta con afiliados a la comunidad virtual e ir incrementado la participación anual durante los 5 siguientes años.
- Obtener la satisfacción de los clientes por encima del 95% en los próximos 5 años.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada al cliente.
- Innovar servicios para mantener la ventaja competitiva.
- Incrementar el ROI en 10% respecto al año anterior.

#### **5.5. Análisis FODA**

Este análisis permite realizar un diagnóstico de la situación actual del equipo de trabajo y entorno, determinando fortalezas el Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para la toma de decisiones adecuadas. Este análisis permitirá el desarrollo de estrategias que permitan reducir o mitigar los impactos de los factores externos y potenciar los factores internos. Como a continuación se detalla.

### **5.5.1. Oportunidades**

Actualmente el mercado tiene una clara tendencia de digitalización de negocios, mediante la implementación de diferentes sistemas que administren sus servicios de contabilidad, facturación de negocios, marketing digital, uso de redes sociales, etc., donde las consultoras individuales o múltiples empresas brindan un servicio diversificado de manera aislada con una consultoría no integrada. Estudios de mercado demuestran un incremento del uso de teléfonos inteligentes en los meses de confinamiento debido a la emergencia sanitaria, siendo la población comprendida entre 25 y 45 años la que más utiliza este dispositivo.

La población está adaptándose al uso de herramientas digitales usando servicios online y comunicaciones con personas cercanas. Los emprendedores y dueños de negocio están adaptándose a la nueva normalidad y con ello buscan la transformación digital para sobrevivir en tiempos de incertidumbre analizando propuestas de consultores que les permitan agilizar sus procesos de transformación. Los dueños de negocio requieren obtener una mayor rentabilidad de negocios, los usuarios poder tener ofertas y facilidad al momento de usar un servicio.

Las entidades financieras están ampliando su cobertura de bancarización, para que muchos usuarios y negocios implementen sistemas de pago con tarjetas de crédito o débito y la aparición de nuevas pasarelas de pago. El gobierno está implementando el financiamiento para las empresas.

### **5.5.2. Debilidades**

La organización cuenta con un equipo multidisciplinario en temas avanzados de transformación digital, en los aspectos técnicos que guardan relación con el análisis de datos. El talento humano de especialistas puede ser contratado en cualquier parte del mundo. Con esto se evita seleccionar profesionales sin experiencia laboral comprobada en el campo, por el contrario,

se busca vincular a especialistas en áreas específicas de tecnología y ofrecer la estabilidad laboral para que puedan desarrollar la propuesta de valor como consultores en transformación digital ofreciendo una línea de carrera para evitar la rotación de personal.

### **5.5.3. Amenazas**

Las empresas grandes de consultoría y de diversos sectores están desvinculando laboralmente a sus consultores producto del confinamiento. Estos consultores están formando sus propias empresas de transformación digital y ofrecen sus servicios a las pequeñas empresas, otros representantes de consultoras internacionales están en proceso de expansión geográfica cuyo potencial ingreso al mercado local es inminente, esto confrontándolo con las fortalezas ofreciendo la propuesta de valor centrada en el cliente y realizar alianzas estratégicas con consultoras internacionales y locales. De igual forma se incrementará la inversión en I+D+i ofreciendo servicios diferenciados basados en tecnología disruptiva e innovadora.

### **5.5.4. Fortalezas**

Parte del equipo de trabajo de los socios fundadores de la empresa tienen experiencia en digitalización de negocios y consultoría en transformación digital, mientras que la otra parte de los integrantes poseen experiencia en el campo de finanzas, bancarización, procesos y gestión de proyectos. Al ser un equipo multidisciplinario pueden trabajar sinérgicamente y cubrir más aspectos por la naturaleza de sus respectivas especialidades.

Habiendo identificado y determinado los aspectos más importantes de cada uno de los factores analizados, ha permitida determinar la estrategia de negocio.

### **5.5.5. Estrategia de negocio**

Enfocada en customer centricity mediante alianzas estratégicas aplicando en forma permanente I+D+i con un sólido equipo de trabajo de alto rendimiento conformado por especialistas de amplia experiencia. Teniendo en cuenta que el modelo planteado significa que interinamente la propuesta posee mayores oportunidades que amenazas y mayores fortalezas que debilidades, lo cual se muestra en la siguiente matriz:

**Tabla 7: Matriz FODA Cruzado**

Factores Internos	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Factores Externos			
	1. Experiencia en digitalización de negocios		1. Poca experiencia del equipo en administración de Pymes.	
	2. Equipo multidisciplinario		2. Poco personal técnico calificado.	
<b>OPORTUNIDADES</b> Masificación de smartphones. Negocios de progresistas y modernas. Mypes en busca de Transformación digital para competir. Acceso a financiamiento	ES	<b>FO - EXPLOTAR</b> (1-1) Membresía Comunidad Pymes en Plataforma Mobile First. (2-2) Autocapacitación y consultoría personalizada. (2-3) Red de contactos para generar sinergia.	ES	<b>DO - BUSCAR</b> (1-1) Contratar profesionales con experiencia en el rubro y con adaptación al cambio. (2-2) Contratar especialistas calificados. (1-3) Alianza Estratégica con <u>stakeholders</u> .
	TR		TR	
<b>AMENAZAS</b> Incremento de consultores y empresas locales en el sector. Potencial ingreso de empresas consultoras externas.	AT	<b>AF - CONFRONTAR</b> (1-1) Fortalecer nuestra propuesta de valor con <u>Customer Centricity</u> . (2-2) Posicionar nuestras alianzas estratégicas internacionales. (1-3) Incrementar inversión en I+D+i.	AT	<b>DA - EVITAR</b> (1-1) Seleccionar personas sin experiencia o especialidad comprobada en campo. (2-2) Rotación de personal. (2-2) Seleccionar solo profesionales locales.
	E		E	
	GI		GI	
	A		A	
	F		D	
	O		O	
	ES		ES	
	TR		TR	
	AT		AT	
	E		E	
	GI		GI	
	A		A	
	FA		D	
			A	

Fuente: Elaboración propia.

### 5.5.6. Estrategia FO

- Membresía Comunidad virtual, apoyada plataforma web first mobile intuitiva.
- Capacitación y consultoría personalizada.
- Red de contactos para generar Sinergia, construyendo progresivamente una comunidad empresarial colaborativa.

### 5.5.7. Estrategia DO

- Contratación de especialistas y profesionales con amplia experiencia en el campo y que sean proactivos para la adaptación al cambio.
- El servicio de consultoría ofrecido se basa en análisis de datos, contando con un staff de especialistas, de forma que la consultoría se adecúe a los objetivos del negocio.
- Alianza con Club de la consultoría en EPGUTP. para contar con soporte de consultores y especialistas en temas de interés, además de alianzas con empresas con políticas de valor compartido.
- Alianza estratégica negocios (influencers). Considerando la membresía para los primeros afiliados, con esta estrategia se busca tener historias de los negocios afiliados, donde se muestran casos de éxitos logrados con el servicio de consultoría estableciendo cláusulas contractuales con los negocios según la categoría de afiliación.

#### **5.5.8. Estrategia FA**

- Fortalecer la propuesta de valor basados en Customer Centricity.
- Posicionar alianzas estratégicas.
- Incrementar la inversión en I+D+i y análisis de datos.

#### **5.5.9. Estrategia DA**

- Evitar seleccionar profesionales sin experiencia o sin especialidad en campo.
- Disminuir o minimizar el impacto por rotación de personal.
- Seleccionar profesionales de cualquier ubicación geográfica cuyos valores sean compatibles con los de la organización, facilitar a los especialistas en tecnología para realizar teletrabajo, tanto a especialistas locales o internacionales.

## 5.6. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Para lograr tener una visión estratégica y objetiva de la industria, se analiza las 5 fuerzas de Porter que permite tener una visión del sector al cual se planea ingresar, identificando aspectos adicionales a la competencia directa, la rivalidad y la evolución en la industria donde se desarrollará el presente negocio, como los cambios que impactarán de manera positiva y/o negativa.

Las 5 fuerzas de Porter, es un modelo estratégico para determinar la rentabilidad del sector y que mediante una reflexión estratégica permite evaluar proyección y el valor de las futuras empresas o unidades de negocio que ya operan o pueden ingresar a este sector. (ThePowerMBA., 2020)

**Figura 14. El modelo de competencia de las cinco fuerzas**



Fuente: (ThePowerMBA., 2020).

### 5.6.1. Poder de negociación de proveedores



Teniendo en cuenta que en la propuesta se considera como recurso clave a SaaS y PaaS en Cloud, se ha identificado que existen menos de 5 proveedores, siendo uno de los más importantes Amazon Web Services, con precios establecidos y accesibles, de forma que es una decisión estratégica inicial del negocio establecer qué proveedor se elige, debido a la coyuntura existirá disponibilidad de profesionales con experiencia, de forma que su poder de negociación relativamente es bajo para los servicios de capacitación y consultoría, con relación al personal especializado en tecnología se evaluará opciones tanto interna como externa. Para ello se tienen los siguientes criterios de análisis.

**Tabla 8: Poder de negociación de proveedores**

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Valor</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Pond.</b>
0.2	Concentración de proveedores	Alto	4	Bajo	0.8
0.2	Costos de cambio de proveedor	Alto	1	Bajo	0.2
0.3	Contribución de proveedores en la calidad	Alto	3	Bajo	0.9
0.1	Amenaza de integración hacia adelante	Alto	2	Bajo	0.2
0.2	Contribución de proveedores en los costos	Alto	2	Bajo	0.4
1.00					2.5

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

En cuanto al proveedor de PaaS y SaaS se tiene una barrera de salida, una vez elegido un proveedor, cambiarlo será costoso o significará un mayor esfuerzo por adaptarse a las nuevas características del servicio y la curva de experiencia del personal que administre las plataformas y una posible pérdida de información almacenada.

De esta forma, con los criterios propuestos se analizan los proveedores de servicios profesionales, en el caso del factor “contribución de proveedores en la calidad” la propuesta de valor planteada se considera que tienen una mayor relevancia (0.3) y generarán un alto impacto (3) en la calidad del servicio, la relación que éstos generen con los clientes se verá reflejado en los indicadores de la gestión de experiencia de usuario.

En cuanto a la “concentración de proveedores”, “costos de cambio de proveedor” y “contribución de proveedores en los costos”, se considera una importancia de (0.2); su concentración es baja (4) proyectando una alta disponibilidad de profesionales con experiencia en la coyuntura actual; en cuanto a los costos de cambio es alto (2), cambiar un consultor significa iniciar un proceso de selección y capacitación para lograr su inmersión en la cultura, valores en la organización, incluyendo el uso herramientas (plataformas) para el desarrollo del servicio. Lo mismo sucede en el caso de su contribución en costos, tratándose de un servicio basado en relaciones humanas, los costos de las horas hombre de los profesionales impactan directamente en los costos de los servicios a brindar, es considerado alto (2).

Finalmente, el factor denominado amenaza de integración hacia adelante, tiene importancia 0.1 y de baja probabilidad (2), debido a que la propuesta se basa de un proceso de integración de los servicios ofrecidos, que incluye el uso de la plataforma web, que dificulta a los proveedores brindar un servicio directo al cliente.

Según lo antes indicado, se determina que el poder de negociación de los proveedores es 2.5 calificado como medio, se requiere estrategias de ingreso para que este sector resulte atractivo, de forma que se pueda acceder a servicios y recursos que se requieren.

### 5.6.2. Poder de negociación de compradores

Se identifica que el poder de negociación de los compradores en las situaciones actuales es alto, porque los clientes pueden elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia y van a estar influenciados por su sensibilidad al precio, la propuesta de diferenciación buscará disminuir el poder de negociación de los clientes. A continuación, se analizan los principales factores que influyen.

**Tabla 9: Poder de negociación de compradores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Posicionamiento de marca	Bajo	2	Alto	0.6
0.30	Número de clientes	Bajo	3	Alto	0.9
0.25	Condicionamiento de los clientes	Alto	2	Bajo	0.5
0.10	Posibilidad de integración hacia atrás	Alto	2	Bajo	0.2
0.05	Costo de cambiar de servicio	Bajo	1	Alto	0.1
1.00					2.3

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

La importancia del Posicionamiento de marca es alta para la decisión de los clientes (0.3), actualmente no se ha identificado una marca ya posicionada en este mercado, el poder de una marca puede ser muy atractiva para los potenciales clientes (2). En cuanto al número de clientes la importancia es alta (0.3), y el mercado potencial es también amplio en cantidad (3), debido a que un mayor porcentaje de empresas en el país están en este segmento de mercado y actualmente están buscando adaptarse a las nuevas tendencias.

En relación con el condicionamiento, entendido como los requerimientos y condiciones de los clientes principalmente están dirigidos al precio y obtención de resultados, se ha considerado como una variable importante (0.25) y sería alto (2) y se advierte que en un inicio los clientes observan que hay múltiples servicios en el mercado a un menor costo, no obstante, por ser servicios asilados es poco probable que su productividad mejore rápidamente. En cuanto a la posibilidad de integración hacia atrás, este segmento es de menor importancia (0.1) y atracción media (2) porque actualmente las empresas buscan reducir los costos y eliminar los gastos fijos, siendo más atractivo contratar un servicio integral que muchos servicios independientes. Finalmente, en cuanto a la importancia del costo de cambiar de servicio es de importancia baja (0.05) no obstante, si la única variable de diferenciación fuera el precio los compradores serían en mayor medida susceptibles de cambiarse por otro proveedor (1).

Analizando los factores antes indicados, el poder de los compradores es 2.3, calificado como relativamente alto, se requiere estrategias para que el servicio sea diferenciado, potenciar la creación de marca apoyado en la gestión de su experiencia soportado por análisis de datos. No obstante, el poder de los compradores es influenciado por el precio de los servicios de otros competidores o sustitutos.

### **5.6.3. Amenazas de entrantes**

“Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia –sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados” (Porter, 2012). En las condiciones actuales se ha identificado que múltiples instituciones educativas, plataformas de educación on-line como Platzi, Crehana, Udemy, Coursera entre otros, están desarrollando cursos dirigidos a profesionales a los cuales un dueño de Pyme puede inscribirse; en el caso de

asociaciones como Adex y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) también están brindando capacitaciones y consultorías a sus asociados. De igual modo hay profesionales que fueron desvinculados de sus empleos y también las de otras empresas consultoras que ofrecen servicios de digitalización o transformación digital de negocios, y otros que brindan servicios para convertirse en e-Commerce, marketing digital, entre otros. Ante esta situación corresponde buscar estrategias de diferenciación que permitan un rápido posicionamiento en el mercado.

**Tabla 10: Amenaza de entrantes**

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Valor</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Pond.</b>
0.3	Diferenciación de producto/servicio	Bajo	2	Alto	0.9
0.2	Costo de cambio	Bajo	1	Alto	0.2
0.3	Barreras de entrada	Bajo	1	Alto	0.3
0.1	Requerimiento de capital	Bajo	2	Alto	0.2
0.1	Identificación de la marca	Bajo	3	Alto	0.3
1					1.9

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

En cuanto a los factores de análisis, se considera que la importancia de la diferenciación de productos y servicio de entrantes es alta (0.3), y debido a la coyuntura la transformación digital es muy atractiva, la diferenciación de productos en el mercado aún es baja y se compite por precio (2). Teniendo en cuenta que los clientes siempre están buscando optimizar sus costos y probar nuevas herramientas o acceso a conocimiento, es posible que ante el ingreso de otros servicios el costo de cambio puede resultar bajo (2), el nivel de importancia (0.2). Para las barreras de entrada la importancia es relevante (0.3), siendo la personalización del servicio actual baja (1). Con

relación al requerimiento de capital, la importancia es baja (0.1), muchos proveedores pueden acceder a capital y recursos, es poco viable lograr en corto plazo establecer barreras de capital (2), lo mismo en el caso de marca, actualmente en el mercado esto su importancia es baja (2) y en la etapa inicial es de una importancia baja (0.1).

Con un ponderado de 1.9 la amenaza de nuevos entrantes es alta, se requiere buscar la implementación de barreras de entradas y mayor posicionamiento de marca, además de economía de escala a fin de que en mediano plazo se evite el ingreso de nuevos competidores.

#### 5.6.4. Amenazas de sustitutos

Teniendo en cuenta que “Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas” (Porter, Ser competitivo, 2012). Al hacer el análisis del sector, se identifican diferentes productos sustitutos, entre ellos el libre acceso a contenidos en servicios streaming como YouTube, capacitaciones en universidades, webinars gratuitos, entre otros. Sin embargo, se considera que estos productos son de orden genérico o que si se implementan de manera aislada no generan un impacto deseable en una empresa.

**Tabla 11: Amenaza de sustitutos**

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Valor</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Pond.</b>
0.35	Número de productos/servicios sustitutos	Alto	4	Bajo	1.4
0.35	Diferenciación de productos/servicios	Bajo	1	Alto	0.35
0.30	Costo de cambiar el servicio	Bajo	2	Alto	0.6
<b>1.00</b>					<b>2.35</b>

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

La importancia de productos/servicios sustitutos en este sector es alto (0.35), siendo también alto el número de sustitutos (4), ello implica ajustes de costos o mayores esfuerzos por captar y mantener a los clientes. La diferenciación es un factor importante (0.35) y actualmente en el mercado esta diferenciación es baja (1), de forma que al existir varios sustitutos el costo del cliente por cambiar de producto o servicio será bajo (2), como por ejemplo el estado, a través del ministerio de la Producción, ofrece el servicio gratuito de capacitación a emprendedores, no obstante este servicio se realiza de forma grupal y poco especializado, lo mismo sucede con los cursos que ofrecen diferentes instituciones educativas (universidades, institutos, etc.), es un servicio no personalizado, resultando por ello una amenaza de sustitutos alta.

Teniendo como promedio ponderado 2.35, la amenaza de sustitutos es alta, se requiere un servicio diferenciado para hacerlo atractivo.

#### **5.6.5. Rivalidad de competidores**

Teniendo en cuenta que “Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten” (Porter, Ser competitivo, 2012). Además, siendo la rivalidad de competidores el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento, ante una fuerte rivalidad alta en el sector se tiene que buscar muchas estrategias, de forma que corresponde evaluar la cantidad y si éstos están posicionados o tienen costos fijos bajos, a fin de determinar si es un mercado atractivo. En el siguiente cuadro se analizan los principales factores.

**Tabla 12: Rivalidad de competidores**

<b>Peso</b>	<b>Factores</b>	<b>Muy poco atractivo</b>	<b>Valor</b>	<b>Muy atractivo</b>	<b>Pond.</b>
0.3	Número de competidores iguales	Alto	3	Bajo	0.9
0.2	Diferenciación del producto/servicio	Bajo	1	Alto	0.2
0.2	Barreras de salida	Alto	3	Bajo	0.6
0.1	Crecimiento de la industria	Bajo	3	Alto	0.3
0.1	Tendencia por participar en la industria	Alto	1	Bajo	0.1
0.1	Costos fijos	Alto	2	Bajo	0.2
<b>1</b>					<b>2.4</b>

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

El número de competidores iguales es bajo (3), el modelo se ha desarrollado siguiendo la estrategia de océano azul, no obstante, la posible presencia de competidores lo hace importante (0.3) influye en la cantidad de estrategias a implementar. En cuanto a la importancia (0.2) para la diferenciación del producto/servicio y barreras de salida, la diferenciación de los productos y servicios actuales de los competidores es baja (1), mientras que las barreras de salida son bajas (3), la inversión de capital para el desarrollo de servicios de consultoría es baja se puede recuperar en los primeros años el capital invertido.

Finalmente en cuanto a los factores el crecimiento en la industria, que tienen una importancia menor (0.1), de esta manera en un escenario de decrecimiento económico se puede esperar que el número de empresas que demanden servicios se puede contraer disminuyendo el crecimiento del mercado, no obstante debido al perfil emprendedor de los peruanos se espera que la demanda en el sector se incremente (alta (3)) progresivamente conforme se realiza la



recuperación del PBI. Ello también significa que ante un crecimiento de la demanda de servicios de digitalización de negocios que es confundida con transformación digital se incremente el potencial ingreso de competidores, cual aumentará la rivalidad en el sector, la tendencia será a brindar un servicio más personalizado y a menor es alto (1), ante una alta demanda de servicios de proveedores en el sector es posible tener un alto impacto en costos fijos (2).

Teniendo como promedio ponderado 2.4, la rivalidad de competidores es alta, de forma que se requiere identificar oportunidades a fin de ingresar con un servicio atractivo al sector.

#### 5.6.6. Grado de atracción de la industria o sector

En la siguiente tabla, se muestran los resultados del presente análisis, con fines de identificar las estrategias que permitan ingresar con una posición competitiva a este sector.

**Tabla 13: Grado de atracción de la industria o sector**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Poder de negociación de proveedores	Alto	2.5	Bajo	0.8
0.30	Poder de negociación de clientes	Alto	2.3	Bajo	0.7
0.20	Rivalidad de competidores	Alto	1.9	Bajo	0.4
0.10	Amenaza de entrantes	Alto	2.25	Bajo	0.2
0.10	Amenaza de sustitutos	Alto	2.4	Bajo	0.2
<b>1.00</b>					<b>2.3</b>

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Habiendo obtenido un promedio ponderado de 2.3, las condiciones actuales resultan poco atractivas. Se aplica la estrategia de océano azul, para crear barreras de entrada y convertirse en una opción atractiva en este sector.

### 5.7. Ventaja competitiva

Ante el aumento de la oferta, las relaciones con los clientes deben ser perdurables para que la propuesta de valor esté en constante evolución con atributos que permitan ganar la preferencia y lograr y mantener una ventaja competitiva con más valor y beneficios a los clientes. De las estrategias genéricas planteadas por Porter, se considera que la segmentación del mercado puede usarse individualmente o en conjunto:

**Figura 15. Estrategias genéricas de Porter**



Fuente: (Ucha, 2020).

En relación con el presente trabajo de investigación, se plantean las siguientes estrategias: A fin de mantener una flexibilidad en costos, la construcción eficiente de economía de escala en los productos ofrecidos, con un rígido control de costos variables y fijos. Para ello se considera la implementación de plataformas en la nube (SaaS dirigidas al cliente y PaaS para uso interno de la

organización), mediante análisis de datos se puede acelerar la curva de experiencia y reducir costos frente a los competidores. De esta forma se busca lograr una mayor participación en el mercado con un precio accesible a los clientes con una membresía accesible a la comunidad virtual, siendo este producto el primero de la propuesta de valor.

Con fines de lograr una diferenciación, la presente propuesta prevé ofrecer una experiencia percibida como única en el sector, el proceso de gestión del servicio está basado en tres productos: (1) Membresía para comunidad virtual, (2) capacitación empresarial y (3) consultoría especializada.

En relación con la estrategia de enfoque, se logrará implementar conforme se desarrolle la comunidad virtual con análisis de datos que permite concentrarse en un grupo específico de clientes, en función a los intereses y necesidades de los clientes. Inicialmente se margina participación de mercado por enfocarse en pequeñas empresas y luego apoyada en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) de productos y procesos internos se optimiza e incrementa la experiencia del cliente, con fines de crear una comunidad empresarial colaborativa.

Las estrategias antes indicadas se prevén en el diseño del modelo de negocio, a fin de sostener ventajas competitivas en el tiempo, es importante mantener en el tiempo el desarrollo de barreras de entrada, entre ellas, potenciar la economía de escala con apoyo de la tecnología y análisis de datos, para reducir costos y dificultar que un nuevo competidor pueda entrar con precios bajos; con I+D+i mantener la ventaja competitiva y posicionamiento de productos, ofreciendo un servicio personalizado. Es importante el rediseño del producto con el análisis de información para evitar el ingreso de sustitutos o que la competencia cree un nicho. Anticipándose a las maniobras y reacciones de competidores con cambios en la demanda de clientes, las estrategias deben ser

dinámicas y cada vez más ágiles que se adapte a los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

De esta forma se busca generar diferenciación del producto y servicio a los clientes con desarrollo de contenido y casos prácticos por especialidades según los perfiles de negocios afiliados, con capacitaciones y consultoría personalizada se busca una óptima transformación digital de los negocios.

Adicional al uso de servicios en la nube (PaaS y SaaS), en la gestión interna se busca la tercerización de servicios especializados, automatización de procesos, análisis de KPIs de gestión interna y evaluación constante de la experiencia del cliente. Con alianzas estratégicas se podrá acceder a profesionales de prestigio a menor costo, permitiendo proporcionar un valor añadido diferenciado a los clientes, que se consolida con el desarrollo de la cultura Empresarial colaborativa mediante una comunidad interactiva 100% online, en el cual se integra la gestión de experiencia de usuario, con análisis de datos y estrategias omnicanal.

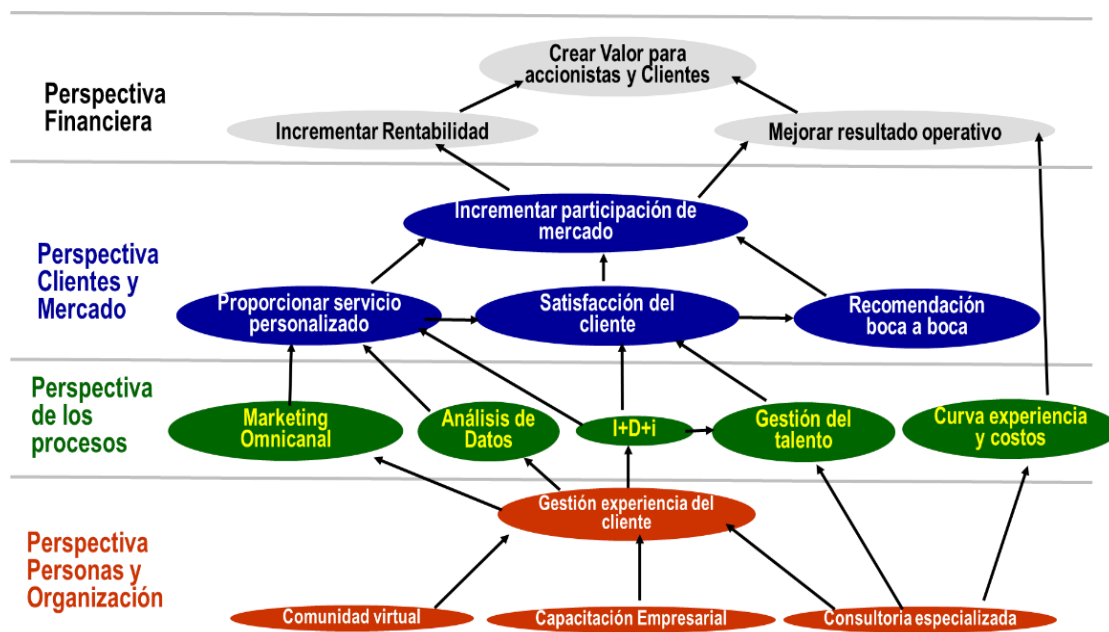
La creación de un área de I+D+i y otra área de innovación de negocios se centre en el análisis del entorno y desarrollo de nuevas herramientas que contribuyan en la optimización de procesos en la gestión interna y la segunda permita proporcionar nuevos servicios a los clientes. A partir del análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, que progresivamente se irá posicionando en el sector, enfocados a lograr una transformación digital real de los negocios.

## **5.8. Mapa estratégico**

El mapa estratégico permite ilustrar de qué forma la estrategia vincula los recursos intangibles con los procesos de creación de valor, se agrupan los factores críticos en cuatro

perspectivas: Financiera, clientes y mercado, procesos y de las personas y organización, como se muestra a continuación:

**Figura 16. Mapa Estratégico**



Fuente: Elaboración propia.

En la perspectiva de personas y organización, clave de la gestión del talento humano considerado como un activo valioso e intangible y distintivo, siendo el enfoque a gestionar la experiencia de los clientes, creando un ambiente colaborativo y de capacitación permanente para la mejora de la cultura interna y externa. En cuanto a la perspectiva de procesos, se tienen en cuenta los que se relacionan directamente con la cadena de valor, siendo los más críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos tanto en la parte de clientes y mercado y resultados financieros. En cuanto a clientes y mercado, la propuesta de valor es personalizada para los clientes, se busca agregar valor a los modelos de negocio. Finalmente, la perspectiva financiera está enfocada en el manejo y análisis de los resultados concretos de la estrategia, siendo su orientación principal la maximizar el valor para los accionistas y clientes.

## **Capítulo 6**

### **Plan de Marketing**

#### **6.1. Análisis de Mercado**

En el Perú como en la región las Pymes representan un sector importante para el crecimiento económico debido a la fuerte capacidad de generar empleo y la disminución de la pobreza. En el año 2017 se identificaron más de 1,9 millones de Mipymes formales que operan en el Perú, siendo este segmento empresarial el que representa el 99,5% del total de empresas formales en la economía peruana, el 96,2% son microempresas, 3,2% pequeña y 0,1% mediana. De las cuales el 87,6% de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto (12,4%) a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca) (Produce, Estadística Mipyme, 2017), las empresas están distribuidas en los diferentes sectores productivos, brindando diferentes productos y servicios; además tienen una cercana vinculación con otras empresas y existen diferentes factores que afectan su productividad.

El público objetivo en la primera etapa son las empresas con una facturación de 150 a 1700 UITs, dirigidas por emprendedores con estilo de vida progresistas y modernas, se espera que los clientes iniciales sean los Innovadores (2.5%) y Early Adopters (13.5%) (Rogers, 1962), concentrándose en captar un 16% del segmento de mercado objetivo.

##### **6.1.1. Diseño de la investigación de mercado**

Teniendo en cuenta el entorno actual, y habiendo revisado la información secundaria de origen público y/o privado, revistas e información especializada publicada en Internet, se ha iniciado la investigación mediante entrevistas para descubrir el insights y encuestas que permitan un mayor análisis de la dinámica del mercado potencial. Se han seguido 2 etapas:

**Primera etapa:** Análisis exploratorio de fuentes secundarias y recolección de información primaria mediante entrevistas y encuestas. Las fuentes secundarias permiten determinar el tamaño del segmento de mercado a quien está dirigida el modelo de negocio propuesto. La recolección y procesamiento de la información permite entender el entorno y la estructura demográfica de las empresas en Lima Metropolitana.

Con la obtención de información cualitativa mediante entrevistas a dueños de pequeñas empresas seleccionadas considerando que los dueños cumplan las características de público objetivo definido en el modelo de negocio y a quien se dirige la propuesta de valor con la metodología Design Thinking con el objetivo de identificar los insights, la experiencia en uso de herramientas digitales y de marketing en sus respectivos modelos de negocio.

**Segunda Etapa:** Habiendo determinado al público objetivo y definida la propuesta de valor con las entrevistas, se realizó una investigación cuantitativa de tipo descriptiva, basada en el método del cuestionario con Google Forms para las encuestas, fueron dirigidas al segmento de mercado seleccionado para determinar el interés en la transformación digital de negocios. Los resultados han sido procesados y permiten conocer cómo los potenciales clientes entienden transformación digital y sus expectativas que tienen para mejorar su posición en el mercado.

### **6.1.2. Muestra**

Se han entrevistado a dueños de negocio de diferentes rubros, son: Remax Unlimited, Consultora Ingenieros Ambientales, Yaku Consultores, Priyanka, Gadelsa, la Casa del Chef, entre otros, dicho muestreo consideró las recomendaciones de Design Thinking. En esta etapa se ha seguido las fases de empatizar, definir, idear, prototipar y la evaluación, esta información ha ayudado a encontrar el insight del cliente y ha permitido conocer las necesidades y las preocupaciones de los dueños de negocio.

Para la segunda etapa, para determinar el tamaño de muestra para las encuestas, se ha determinado el tamaño mercado objetivo, tomando en cuenta la información del reporte del primer trimestre del 2020 del INEI, en el que se registró 2'765,699 empresas activas. (INEI, 2020).

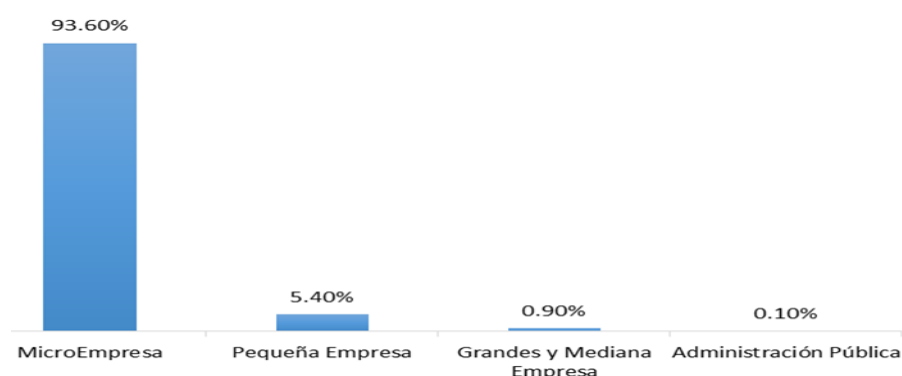
**Figura 17. Stock y variación neta de empresas por trimestre 2018-2020**

Concepto	2018				2019				2020	Var. % I Trim. 2020/19
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	
Stock al inicio del período	2 303 511	2 332 218	2 379 445	2 430 812	2 393 033	2 438 636	2 662 940	2 699 130	2 734 619	14,3
Altas <sup>1)</sup>	66 067	63 748	63 721	70 547	76 764	72 365	77 634	66 743	61 488	-19,9
Bajas <sup>2)</sup>	-37 449	-27 711	-22 974	-45 052	-31 065	-31 165	-34 529	-30 793	-30 184	-2,8
Otros Ingresos y salidas <sup>3)</sup>	89	11 190	10 620	-63 274	-96	183,104	-6,915	-461	-224	-
Variación neta <sup>4)</sup>	28 618	36 037	40 747	25 495	45 699	41 200	43 105	35 950	31 304	-
Stock al final del período	2 332 218	2 379 445	2 430 812	2 393 033	2 438 636	2 662 940	2 699 130	2 734 619	2 765 699	13,4
Tasa de altas (%) <sup>5)</sup>	2,8	2,7	2,6	2,9	3,1	2,7	2,9	2,4	2,2	-
Tasa de bajas (%) <sup>6)</sup>	1,6	1,2	0,9	1,9	1,3	1,2	1,3	1,1	1,1	-
Tasa neta <sup>7)</sup>	1,2	1,5	1,7	1,1	1,9	1,5	1,6	1,3	1,1	-

Fuente: (INEI, 2020).

En la gráfica se muestra el detalle de segmento por tipo de empresas, teniendo una estructura de 93.60% de microempresas, pequeña empresa 5.40%, grandes y mediana empresa y 0.90%, administración pública 0.10%.

**Figura 18. Distribución por tipo de empresas**



Fuente: (INEI, 2020).



Por otro lado, los resultados del estudio encargado por Visa revelaron que el 91% de pequeñas y medianas empresas (pymes) tienen al menos un producto financiero empresarial, principalmente una cuenta de ahorro (PQS, 2020). De esta forma se ha determinado que la encuesta vaya dirigida al segmento con la propuesta de valor identificada, buscando para ello a dueños de pequeñas empresas para determinar su interés acerca de la transformación digital de sus respectivos modelos de negocio, y como lo perciben o consideración una opción para mejorar su eficiencia y facilitar su adaptación al cambio tal como lo exige el entorno al cual se vienen enfrentando.

#### **6.1.3. Plan de muestreo**

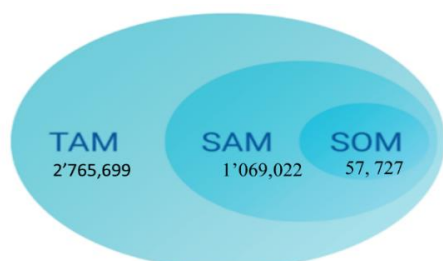
Una vez analizado la demografía de empresas, para el desarrollo de la encuesta se toma en cuenta las restricciones debido a la emergencia sanitaria, se ha recurrido al formulario de encuesta virtual de la plataforma Google, definiendo las preguntas y opciones y estructura de la propia encuesta que luego de determinar el tamaño de muestra, se ha hecho llegar este formato al público objetivo que comprende los dueños de negocio de pequeñas empresas de Lima Metropolitana. Para ello a través de información de redes sociales, se pueden seleccionar los encuestados para llenar el formulario de manera anónima.

#### **6.1.4. Composición y tamaño de la muestra**

Para el análisis del mercado se han considerado los criterios siguientes: TAM (Total Addressable Market) es el mercado total posible o el tamaño que tiene el universo, SAM (Served Available Market) es un subconjunto del anterior y es el mercado disponible o el volumen de mercado capaz de servir con el modelo de negocio definido, y el SOM (Serviceable Obtainable

Market) comprende un subconjunto del mercado anterior, representa el mercado objetivo. Según la demografía de empresas reportadas a marzo 2020, se tiene lo siguiente:

**Figura 19. Determinación del mercado objetivo**



Fuente: Elaboración propia.

Donde el TAM está representado por el número de empresas en el Perú (1 Trimestre 2020) 2'765,699, el SAM, representada por las que se ubican en Lima Metropolitana que asciende a 1'069,022 empresas.

**Tabla 14: Determinación de mercado potencial**

Segmento empresarial	2020	Porcentaje
MicroEmpresa	1,000,605	93.60%
<b>Pequeña Empresa</b>	<b>57,727</b>	<b>5.40%</b>
Grandes y Mediana Empresa	9,621	0.90%
Administración Pública	1,069	0.10%
<b>Total</b>	<b>1,071,042</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al SOM en el mercado objetivo se prioriza el segmento de la pequeña empresa, que son 57,727 empresas. Por tratarse de un servicio nuevo, el primer año se puede llegar a los Innovadores (2.5%) y Early Adopters (13.5%) considerados como mercado meta.

**Tabla 15: Determinación de mercado meta**

Descripción	Participación
Pequeña Empresa	57,727
Innovadores + Early Adopters	16%
<b>Mercado Meta</b>	<b>9,236</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el tamaño de muestra para realizar las encuestas se ha considerado:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (9,236)

Z = Nivel de Confianza (1.96)

p = Probabilidad a favor (0.5)

q = Probabilidad en contra (0.5)

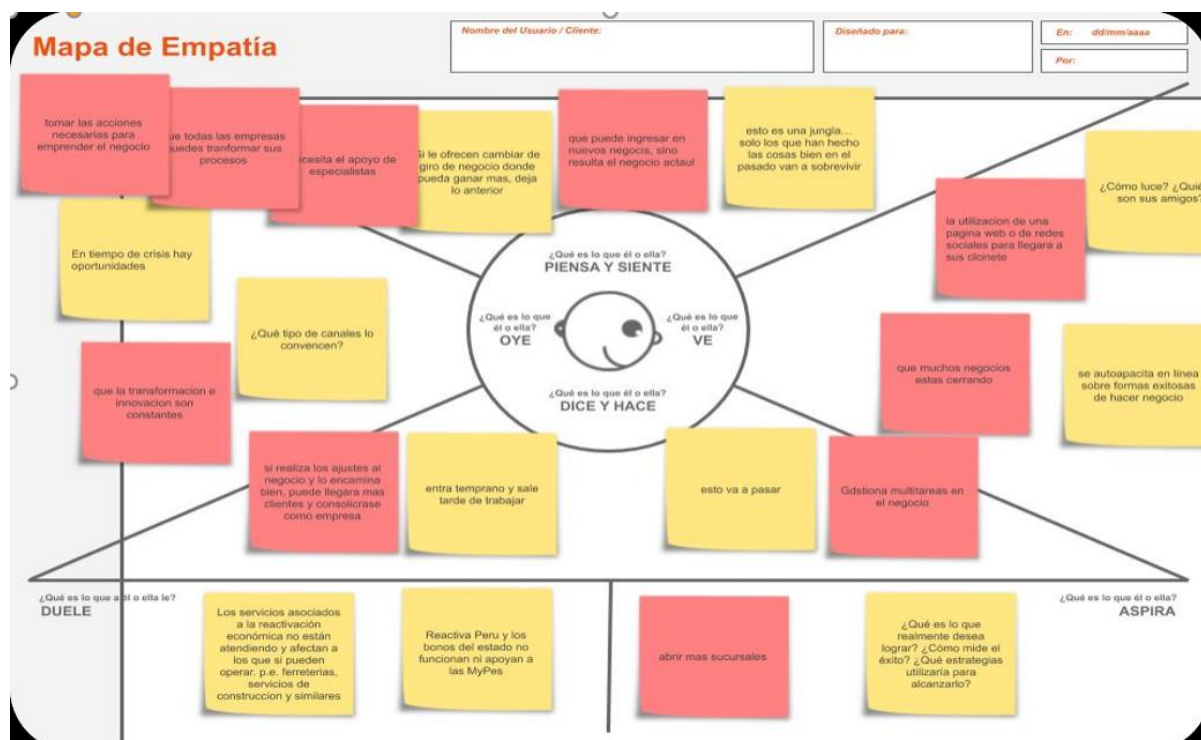
e = error Muestral (0.05)

Como resultado se ha realizado un análisis cuantitativo del mercado meta, el tamaño de muestra representativa es de 368 encuestas, usando la plataforma de Google Forms antes indicada.

#### **6.1.5. Resultados de la investigación**

De las entrevistas, se ha obtenido valiosa información cualitativa, para desarrollar el Mapa de Empatía en cada una de las entrevistas, permitiendo identificar los principales insights, para entender los pains y gains que tienen los dueños de negocio y qué acciones están tomando para contrarrestar estos acontecimientos, por otro lado, las perspectivas para reformular el negocio y adaptarlo a la nueva normalidad, como se muestra en el siguiente resumen:

**Figura 20. Mapa de empatía del mercado meta**



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia la necesidad de contar con apoyo externo de especialistas que comprendan el nuevo entorno y que orienten al dueño de negocio para minimizar el impacto negativo en todo el negocio e incrementar la probabilidad de tener éxito o cambiar el modelo de negocio con apoyo de la transformación digital. Los principales hallazgos de las entrevistas más relevantes se muestran en el Apéndice A, y un resumen a continuación:

**Tabla 16: Principales hallazgos de las entrevistas**

Variables	Componentes	Respuestas
Datos del negocio	Retos actuales del negocio	Mantener el estatus de formalidad
	Factores limitantes	Regulaciones del gobierno Aislamiento social
Adaptación	Técnicas empleadas	Uso de redes sociales y contactos personales con clientes para mantener la vigencia del negocio
Estrategias del negocio	Transformación del negocio	Nuevos servicios y/o productos Mejora de procesos
	Visión a futuro	El mercado actual se ha digitalizado y con ello se crean nuevas oportunidades para el negocio

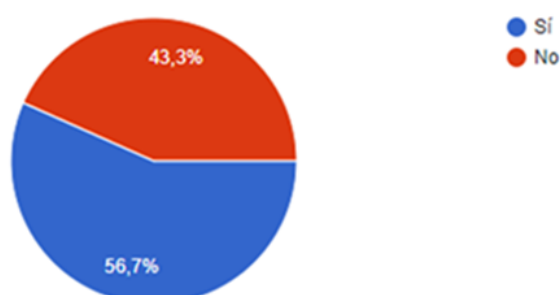
Fuente: Elaboración propia.

De las 368 encuestas, se identificaron la necesidad de los dueños de negocios con relación a la transformación digital, donde consideran necesario establecer nuevas formas de acercarse al cliente mediante procesos automatizados, buscando que sus procesos deben alinearse en toda la organización con un objetivo común.

La estructura de las encuestas realizadas está adjunta en el apéndice B, mientras que los principales resultados se muestran a continuación:

**Figura 21. Perspectiva de las pequeñas empresas sobre la transformación digital**

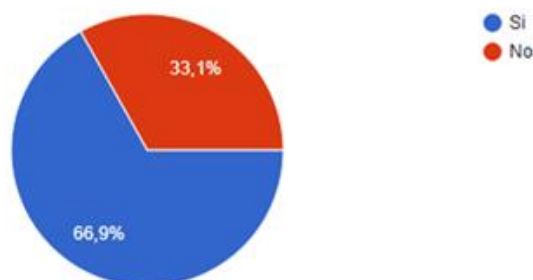
¿Debido a la situación actual, tu empresa tiene una estrategia de Transformación Digital a Enero 2021?



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 22. Nivel de conocimiento sobre la transformación digital**

¿Conoces empresas o competidores que están implementando alguna estrategia de transformación digital?



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 23. Percepción sobre los beneficios de la transformación digital en las empresas**

¿Qué aspectos de la situación actual o futura influye para que tome una decisión de realizar la Transformación Digital de su empresa?



Fuente: Elaboración propia.

De las encuestas se concluye que un 56.7% considera la implementación de la transformación digital en sus negocios, mientras que un 66.9% conoce de empresas o competidores que ya están realizando la transformación digital, además un 51.7% y 31.1% indica realizaría la transformación digital de su negocio por la presión de su competencia o mejorar la atención a sus

clientes. Estos resultados confirman que existe una demanda de las empresas para realizar la transformación digital de sus negocios.

#### 6.1.6. Mercado meta y segmentación del mercado

En la primera etapa el servicio de consultoría está dirigido a la pequeña empresa, ubicadas geográficamente en la ciudad de Lima Metropolitana, siendo los emprendedores formalizados los que ven la transformación digital como herramienta para adaptarse al cambio, con relación a las características del mercado se tiene:

**Geográfica:** Comprende el espacio de distribución de las empresas por zonas en Lima Metropolitana.

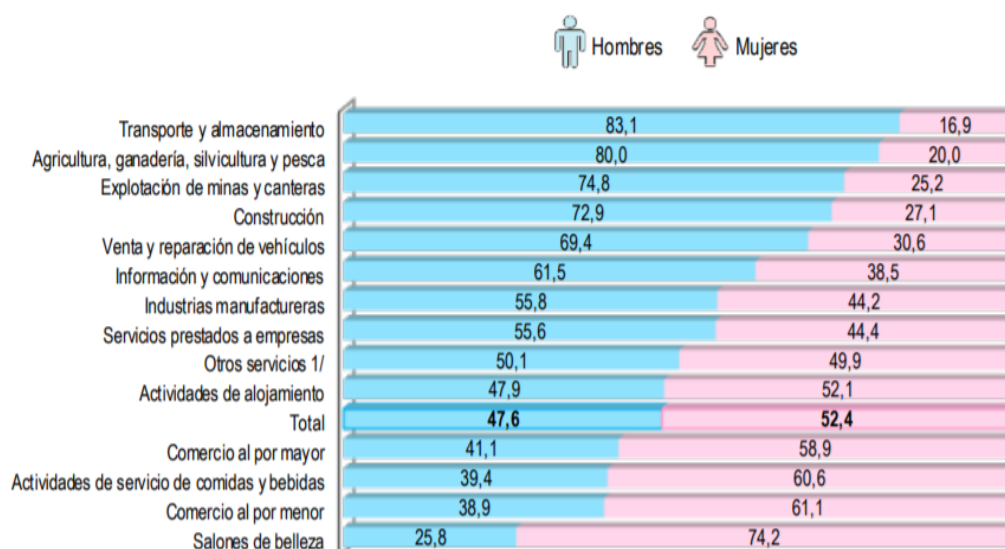
**Tabla 17: Distribución geográfica de empresas en Lima Metropolitana**

Zona geográfica	%	Cantidad
Lima Norte	20.44%	218,477
Lima Centro	39.77%	425,121
Lima Este	18.28%	195,416
Lima Sur	16.49%	176,299
Provincia Constitucional del Callao	5.02%	53,709
Total de empresas	<b>100.00%</b>	1,069,022

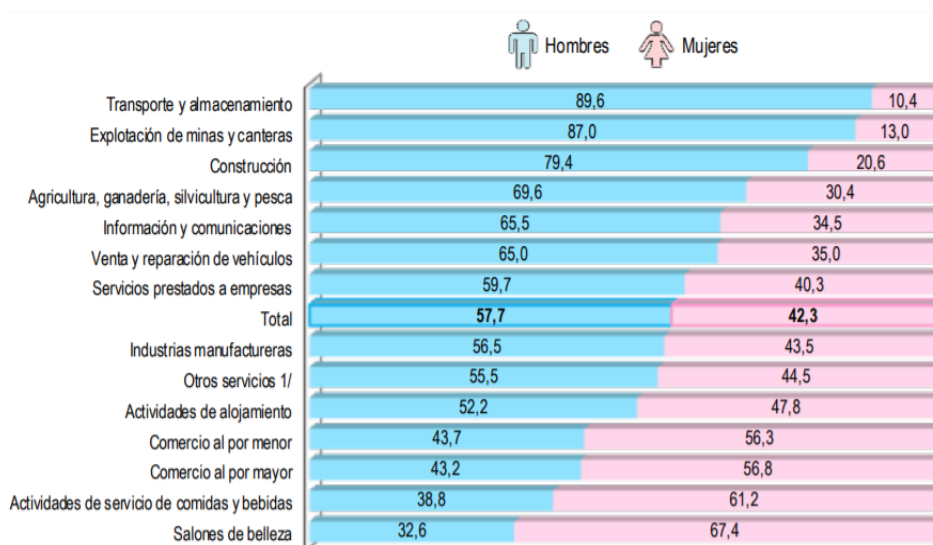
Fuente: Elaboración propia.

La distribución de empresas en Lima Metropolitana es amplia, haciendo difícil enfocarse en una zona específica, tomando en cuenta que la propuesta de valor busca desarrollar sinergias y una comunidad empresarial colaborativa. De esta forma se considera como mercado a las pequeñas empresas ubicadas en Lima Metropolitana.

**Demográfica:** Según la actividad económica que realizan las empresas, se tiene una variabilidad en cuanto a la variable sexo de quienes dirigen las empresas como se muestra en el siguiente gráfico:

**Figura 24. Demografía de empresas dadas de alta en Lima Metropolitana (%)**

Fuente: (INEI, 2020).

**Figura 25. Demografía de empresas dadas de baja en Lima Metropolitana (%)**

Fuente: (INEI, 2020).

De los gráficos anteriores, la variabilidad en cuanto sexo de la persona que administra una empresa sea esta dada de alta (recién creada) o dada de baja (cerrada) está relacionada a las características del sector productivo en el cual se desempeñará o desempeñó la empresa. Para el



modelo de negocio propuesto no se considera el sexo del dueño como una variable preponderante para el factor demográfico.

**Psicográfica:** De acuerdo con la teoría del ciclo de vida de las Mypes, en las etapas iniciales, el pequeño empresario toma las decisiones de ventas sin planificación, provocando problemas de liquidez (Genaro Matute, 2008). Además, es complejo determinar el perfil psicográfico exacto de determinados dueños de pequeñas empresas, es importante tener en cuenta los estilos de vida planteada por Arellano Consultores, que define mejor las características de los peruanos.

#### 6.1.7. Estimación de la demanda

Para el presente modelo de negocio se estima una demanda potencial, a la cual se añade una proyección de 5 años, considerando un crecimiento de 10% interanual, en un escenario conservador. A continuación, se muestra la estimación de demanda:

**Tabla 18: Determinación de demanda en el año 1**

Descripción	Participación
Pequeña Empresa	57,727
Innovadores + Early Adopters	16%
Mercado Meta	9,236
% Participación primer año	10%
<b>Proyección de demanda año 1</b>	<b>924</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 19: Demanda estimada por producto para el año 1 al año 5.**

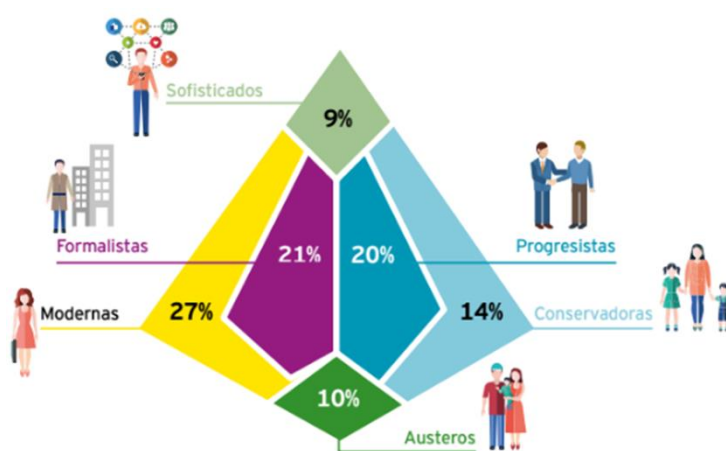
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunidad Virtual	0	924	1,016	1,118	1,230	1,353
Capacitación Empresarial	0	739	813	894	984	1082
Consultoría Especializada	0	231	254	280	308	338

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2. Investigación del Consumidor

De la clasificación de los estilos de vida planteada por Arellano, el modelo está enfocado a los Progresistas, se consideran a los hombres que buscan permanentemente el progreso familiar y personal, están en todos los niveles de ingreso, son en su mayoría empresarios. Tiene proyecciones de revertir su situación actual y avanzar, están siempre detrás de las oportunidades. Son prácticos y tienden a estudiar carreras cortas para producir lo antes posible. En el caso de las Modernas, se considera a las mujeres que trabajan y/o estudian, buscan reconocimiento de la sociedad por su actividad, adquieren nuevas ideas en forma constante. Están en todos los estratos sociales. (E&Y, 2019), estos dos estilos de vida que brinda un perfil general de los aspectos psicosociales de los dueños de negocio a quienes se dirige la propuesta de valor.

**Figura 26. Estilos de Vida LATIR (Rolando Arellano Cueva)**



Fuente: (E&Y, 2019).

Son las características de los Progresistas (20%) y las Modernas (27%) que suman el 47% de la población del Perú, es una oportunidad para adoptar estrategias de diferenciación de la propuesta de valor dirigido a este sector en particular, es un factor relevante, las características de los innovadores, que buscan cambios que permitan mejorar su experiencia en el negocio y los early

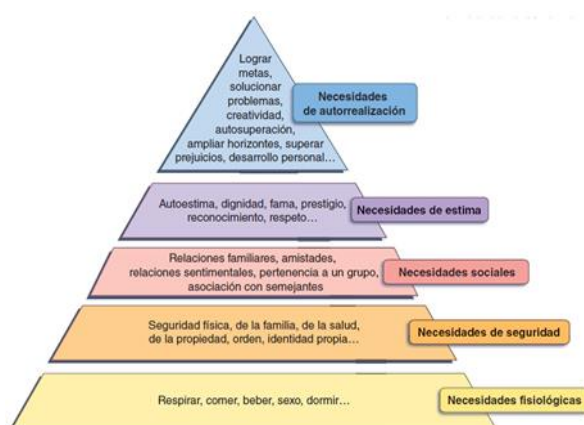
adopters, definidos como dueños de negocio que adoptan tecnologías tempranas para solucionar necesidades puntuales, pero aún están insatisfechos (Digital, 2018).

Informe tendencias mundiales 2020 señala: “Nuestra teoría del cambio y la conmoción de esta pandemia sugiere que podemos esperar que algo cambie; no existe una faceta de nuestra sociedad moderna y global que no haya sido tocada” (IPSOS, 2020). También se refiere que “A nivel mundial, 7 de cada 10 intentan mantenerse al día con la tecnología (70%), y hasta 9 de cada 10 en línea personas en India, Perú e Indonesia”. (IPSOS, 2020), hay una tendencia por el uso de las herramientas tecnológicas.

### 6.2.1. Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan

Según el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow que organiza las necesidades según su importancia en la autorrealización.

**Figura 27. Jerarquía de necesidades de Maslow.**



La propuesta de valor está dirigida a acelerar la transformación del negocio, con proyección a mejorar su rentabilidad y el uso de recursos, Mediante la comunidad virtual de emprendedores se atiende las necesidades de afiliación, debido a que se promueve un ecosistema colaborativo donde se presentan temas de autocapacitación para mejorar el negocio y generar redes de

networking con otros emprendedores. La propuesta desarrolla y facilita acceso a capacitación y consultoría para potenciar autoconfianza, competencia, independencia y libertad de los asociados.

### **6.2.2. Proceso de decisión de compra del consumidor**

Según Philip Kotler, el proceso de decisión de compra del consumidor sigue 5 etapas, teniendo en cuenta ello en el caso de la propuesta lo siguiente:

**Reconocimiento del problema, deseo y necesidad:** Los dueños de las empresas identifican que tienen una necesidad de adaptarse al cambio mediante una transformación de su negocio, están implementando tecnología o identificando nuevas oportunidades de negocio, buscan desarrollar una nueva visión y de plantear objetivos, obligado por la emergencia sanitaria con un cambio en el consumidor que prefiere negocios digitalizados.

**Buscar información:** Según Kotler, el individuo podría iniciar una búsqueda activa de información, consultando material de lectura, pidiendo sugerencias a las amistades, navegando por páginas en Internet, y visitando tiendas para conocer directamente el producto. Se consideran como fuentes de información como familia, amigos, vecinos, conocidos, publicidad, páginas web y social media. Por ello se ha previsto lo siguiente:

**Testimonios:** Serán de los influecers que evidencian el servicio brindado y lo comparten en redes sociales y medios digitales.

**Inbound marketing:** Tendrán a su disposición la publicidad no intrusiva contenido valorado por el dueño de negocio, lo cual permitirá generar ventas con mejores probabilidades de éxito.

**Evaluar alternativas:** Según Kotler, no hay un proceso universal utilizado por todos los consumidores o por un consumidor en todas las situaciones de compra, existen varios procesos y los modelos más actuales consideran que en gran medida el consumidor hace sus juicios sobre una base consciente y racional.

Teniendo en cuenta ello, se ha considerado que los potenciales clientes primero intentan satisfacer su necesidad de pertenencia, para ello buscan un servicio que satisfaga esa necesidad y le brinde ciertos beneficios; percibe cada producto como un conjunto de atributos con diversas capacidades de ofrecer esos beneficios. Según el perfil del consumidor se buscará resaltar los atributos y beneficios más importantes como la comunidad, la capacitación y el networking. Se considera al análisis de datos y marketing digital, herramientas clave para el éxito de la propuesta de negocio.

**Decisión de compra:** Según Kotler, muchas veces los consumidores toman atajos mentales —un proceso denominado heurística— o utilizan reglas generales en el proceso de decisión. Es importante analizar con el apoyo de análisis de datos, cuáles son las características de los productos o servicios que los clientes valoran, que la oferta sea personalizada y les brinde los beneficios que esperan, con el desarrollo de la comunidad colaborativa obtienen ampliar su red de contactos (nuevos socios, proveedores), experiencia de comunidad (foros) y entrenamiento especializado con capacitaciones o consultorías particulares.

**Comportamiento post-compra:** Según Kotler, después de la compra, el consumidor podría experimentar disonancia al percatarse de algunas características inquietantes del producto, o escuchar opiniones favorables sobre otras marcas. De esta manera con la gestión estratégica de la experiencia de usuario o cliente para lograr su satisfacción en el proceso desde la pre-compra hasta la post-compra.

Asimismo, con el análisis de datos e información recogida en este proceso, permite potenciar las acciones implementadas o adoptar decisiones a fin de atender las inquietudes generadas en los clientes, así como conocer su valoración y utilidad que hayan logrado obtener después de culminar algún servicio, siempre buscando satisfacer las expectativas del cliente. Esto

permite tener un marketing directo persona a persona y poder realizar el proceso de recompra con otros productos o servicios que requieran, implementado para ello el proceso gestión de post-compra con el apoyo del marketing.

### **6.2.3. Factores que influyen la conducta del consumidor**

Se tomarán en cuenta factores de orden general que pueden intervenir entre la intención de compra y la decisión de compra, como comentarios de usuarios en la plataforma y social media, además de prever una gestión de los riesgos percibidos por los clientes, siendo para ello todos los colaboradores de la empresa capacitados a fin de atender los requerimientos. Es importante el soporte técnico para garantizar la funcionalidad del servicio o atender algún reclamo de manera oportuna. Entre los factores que influyen al consumidor se tiene en cuenta:

**Culturales:** valores, percepciones, preferencias y conductas básicas que la persona aprende de la familia y en sociedad, a través de los puntos de contacto con el cliente se recolecta información detallada para su análisis y brindar una atención personalizada. En Lima se han identificado múltiples factores, como por ejemplo la región o provincia, entorno social, etc. el consumidor reflexiona sobre la decisión de compra y los beneficios obtenidos.

**Sociales:** grupos de referencia de la persona, familias y amigos, organizaciones sociales, asociaciones profesionales.

**Personales:** Están vinculados a la edad, la etapa del ciclo de vida familiar, la ocupación, los ingresos económicos, el estilo de vida, la personalidad y otras características personales del consumidor.

**Psicológicos:** relacionado a la manera de pensar que tiene el consumidor de cómo puede influir la decisión de compra como el compartir sus datos personales.

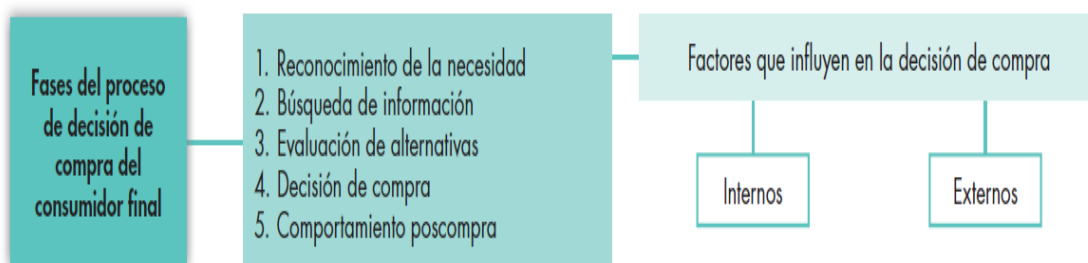
#### 6.2.4. Posicionamiento de marca

Actualmente no se han identificado servicios de consultoría integral para pequeñas empresas, haciendo una propuesta de valor única, en la cual se han integrado los beneficios de una comunidad virtual, mediante la interacción de la plataforma web first mobile, la capacitación (online) en temas de interés de los negocios o empresas afiliadas y el desarrollo de consultorías a través del servicio al emprendedor de manera personalizada, tanto en la comunidad como en la capacitación se logra obtener información clave para ofrecer el servicio de consultoría y en general todos los puntos de contacto de la experiencia del cliente genera información que deberá ser analizada.

La relación del cliente será personalizada con la fuerza de ventas apoyada en servicios automatizados (plataforma Pass y SaaS), puntos de contacto que permiten la gestión de experiencia del cliente, de forma que el modelo de negocio desarrolla el enfoque customer centricity. La estrategia de posicionamiento se basa en ofrecer ventajas competitivas para el cliente.

Por lo comentado en las operaciones se tendrá especial seguimiento a estas 5 etapas a fin de adaptar las estrategias integrales de marketing y retención de los clientes, como se muestra a continuación:

**Figura 28. Aspectos claves en la gestión del proceso de decisión de compra del cliente**



### 6.3. Marketing Mix

#### 6.3.1. Estrategia de producto y marca

La estrategia inicial es lograr el posicionamiento de marca, con lo cual se busca que desde el nombre “Deploy It” que llama a la acción, el diseño del logotipo con los colores adecuados, de un slogan, apoyado en una estrategia de comunicación resaltando el propósito, según el círculo dorado y de otras herramientas, se alcance a desarrollar una imagen corporativa reconocida por el público objetivo, que permita desde la marca comunicar de manera simple el modelo del negocio

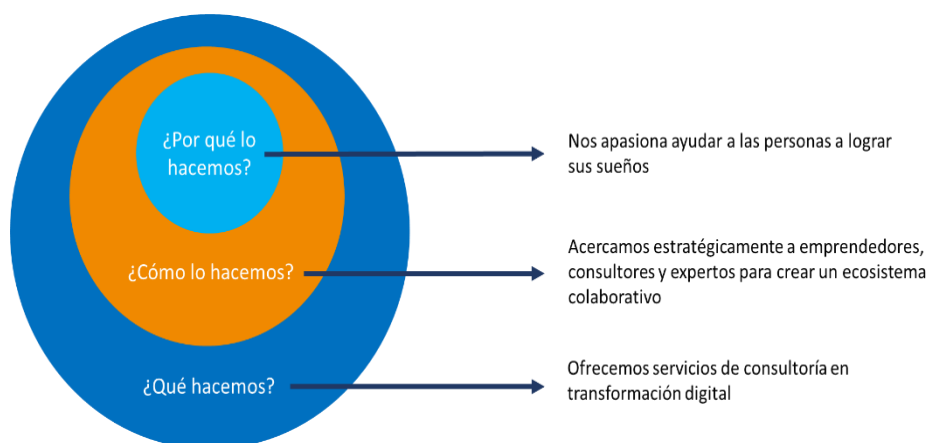
**Figura 29. Logo de la marca**



Fuente: Elaboración Propia.

Slogan de la marca: *“Nacimos por un llamado a la acción”*

**Figura 30. Círculo dorado de Deploy It.**



Fuente: Elaboración Propia.

Entre las estrategias de posicionamiento de marca, se ha considerado que puede lograr productos de buena calidad, como es la propia comunidad virtual, que se administrará en una plataforma en la cual se accederá a contenido personalizado, el servicio de apoyo de forma



inmediata, la atención personalizada y en algunos casos automatizados como bots, chats, etc. La marca estará apoyada en el marketing omnicanal con una comunicación multiplataforma y orgánicamente toda la organización estará preparada para una gestión integral de experiencia del cliente, basados en el enfoque customer centricity.

En relación con los otros dos productos, estos son diseñados utilizando información de la comunidad virtual desarrollada con el uso de la tecnología, optimizando los procesos y desarrollando una cultura colaborativa basada en los valores, como elementos fundamentales en calidad y percepción de los clientes, la capacidad de adaptación y la flexibilidad las que permitan adelantarnos a cambios acompañando al dueño de negocio en las etapas de antes, durante y después ofreciendo las consultorías que requiera.

A fin de mantener una calidad adecuada de los 3 productos y los servicios a los clientes, Deploy-it prevé reunir a talento humano y lograr equipos de alto rendimiento con la integración de diferentes especialidades, con clara visión de transformación y que se encuentra actualizados con los nuevos procesos y tecnologías que requiere el mundo actual y cambiante.

Es ofrecer una plataforma web con las facilidades de crear y desarrollar una comunidad empresarial colaborativa, la cual tendrá al alcance información que ayudará a mejorar su forma de trabajar incluyendo videos, tips y buenas prácticas, haciendo énfasis en la transformación de procesos, personas y tecnología, habrá casuísticas de emprendimientos donde se ha aplicado las mejoras a sus negocios con buenos resultados, los programas de especialización con capacitaciones acorde a las necesidades o expectativas de los clientes, para mejorar los modelos de negocio aplicando la transformación como herramienta principal, y por último consultoría especializada donde un servicio más personalizado, donde permitirá una transformación en los negocios de los clientes, haciéndolos más eficientes y más sencillos cada vez en la gestión de ellos.

### 6.3.2. Estrategia de precio: valor en el mercado

La estrategia seleccionada es la de penetración de mercado ofreciendo el servicio a través del pago de membresía anual con acceso a la comunidad. El siguiente producto, el precio se ha definido en función al costo estimado de por el desarrollo de un taller de capacitación empresarial de 4 horas efectivas y los recursos que demanda su organización, principalmente el uso de plataforma virtual como Zoom. En cuanto al precio de Consultoría, este se ha estimado teniendo en cuenta la estrategia de que los dos servicios anteriores son valorizados por el cliente, han brindado información en función a sus necesidades, de forma que será equipo de 3 especialistas, se ha estimado en 1999 soles. A continuación, se muestran las estrategias seguidas para cada uno de los productos.

**Figura 31. Estrategia y precio por tipo de producto**

<b>POR PENETRACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad virtual</li> <li>• S/. 749 por membresía anual (2 soles por día)</li> <li>• No se alcanza el punto de equilibrio en los primeros 2 años</li> <li>• A partir del 3er año la participación de mercado permite superar el punto de equilibrio</li> </ul>
<b>POR COSTOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación Empresarial</li> <li>• S/. 349.00 por persona / evento, con un margen del 21% del costo unitario</li> </ul>
<b>POR VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría Especializada</li> <li>• S/. 1,999.00 como tarifa promedio</li> <li>• Se ha considerado también el valor de la pertenencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.3.3. Estrategia de distribución y canales

La principal estrategia de distribución es el canal digital, teniendo como principal la página web, entre otras herramientas que se muestran en el siguiente gráfico:

**Figura 32. Proceso del inbound marketing como estrategia de distribución**



Fuente: Elaboración propia.

Este proceso también será facilitado considerando que las 10 primeras afiliaciones de negocios serán sin costo, por sus testimonios servirán como agente generador de confianza en el cliente potencial. Inbound Marketing para comercializar, vender y ayudar a clientes ofreciendo contenido e información pertinente para lograr leads, lo cual permitirá estar ofreciendo la propuesta de negocio y fidelizar al cliente.

En la publicación de José Cabal Urquiza, da una visión que actualmente existen plataformas innovadoras, las redes sociales, el marketing que todo está relacionado sobre el nuevo consumidor, sobre los procesos de compra y de qué manera se puede atraer a cliente potenciales garantizando el crecimiento del negocio (Urquiza, 2019), con esta metodología mediante tres etapas claves:

**Atraer:** Creando contenido de valor y compartiéndolo en redes sociales, para atraer la atención y genere visitas constantes.

**Enganchar:** Después de haber logrado los prospectos se llenan formularios y se muestra contenido de alto valor todo esto usando un CRM para hacer seguimiento.

Entre los indicadores o métricas para evaluar la efectividad del marketing, se ha previsto hacer seguimiento a las siguientes interacciones de los clientes actuales y potenciales:

- Visitas a la página web
- Participaciones en Foros
- Conversiones Leads a clientes
- Clientes que ven contenido

#### **6.3.4. Estrategia de comunicación integral**

Se implementan tácticas de promoción y publicidad, orientadas a incentivar la decisión de los emprendedores de adquirir el servicio para transformar y digitalizar su negocio mediante una membresía accesible a sus necesidades, se optimizan procesos, mejoran las ventas. El mensaje que se enviara a los clientes que los esfuerzos están orientados a ser su socio estratégico de la transformación del negocio, dar a conocer los casos de éxito, saber que siempre contará con el apoyo de un experto, que puede evaluar técnicas y herramientas para lograr un posicionamiento de tu negocio.

La propuesta de valor ha sido diseñada considerando el público objetivo, se ha definido los productos que contarán con un control de calidad, asimismo se ha definido los mecanismos de comunicación con potenciales clientes, que finalmente través de experiencia que contempla las etapas de pre compra, compra dentro de la comunidad y demás productos un enfoque en el cliente, estableciendo para ello el apoyo de la organización de una avatar o customer journey map, para establecer una comunicación personalizada.

Por lo antes indicado, el plan de marketing se sintetiza en 04 pilares estratégicos dinámicos, los cuales permiten desarrollar la estrategia de enfoque en el cliente, como se muestra en los siguientes gráficos:

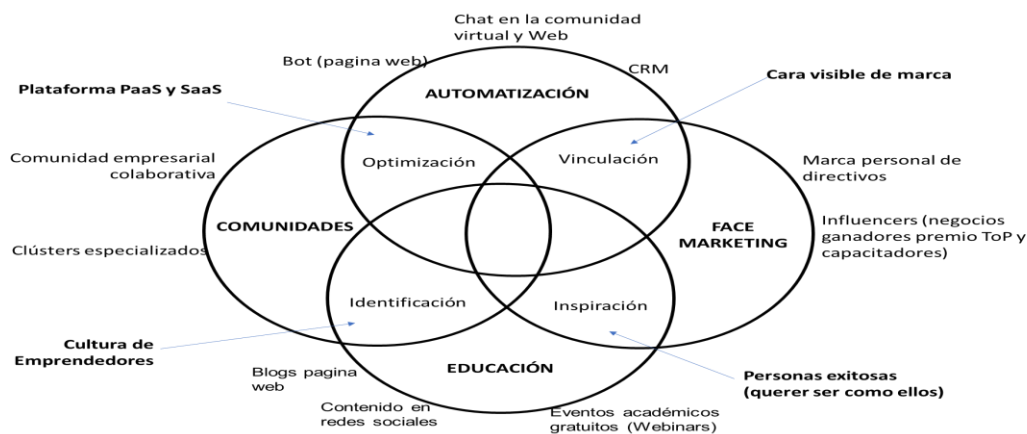
**Figura 33. Los 4 pilares de la estrategia de marketing**



Fuente: Elaboración propia, una adaptación de (Vendedor, 2020).

Adicional a estos 4 pilares estratégicos del plan de negocio se complementa con el marketing digital, cuyos pilares son:

**Figura 34. Componentes o pilares para el marketing digital**



Fuente: Elaboración propia, una adaptación de (Vendedor, 2020).

Con estos componentes del marketing, se busca aprovechar la información generada de los clientes y usuarios de la plataforma de servicios (PaaS y SaaS) utilizando para ello herramientas digitales como Bot, Chats, CRM. En base a esta información se desarrolle contenido adecuado a las necesidades o expectativas de los clientes, para ello se desarrollará marca personal de los

directivos de las empresas y potenciar influencers, como los propios clientes que hayan sido ganadores del premio ToP, los capacitadores y consultores expertos. Adicional a ello, se desarrolla un proceso de educación a los potenciales clientes, para finalmente desarrollar comunidad empresarial colaborativa.

#### 6.4. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing está considerado los servicios profesionales requeridos por el área de marketing y costos de los servicios por uso de los diferentes canales digitales de llegada a los clientes, habiéndose estimado para el año 1 y luego proyectado para cinco años como se muestran el plan financiero, este presupuesto se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 20: Presupuesto de marketing**

Actividades	Año 1
Community Manager	53,000.00
Media Content Manage	72,000.00
Influencer (10 Empresas)	18,884.00
Redes Sociales	147,000.00
Pagina Web	21,000.00
Especialistas contenido	24,000.00
Subtotal	
Total	335,884.00

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21: Presupuesto de marketing según actividades**

Cronograma de Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Community Manager	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,612.50	4,100.00	6,150.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,612.50	6,150.00
Media Content Manage	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00	6,150.00
Influencer (10 Empresas)	2,978.99	930.02	930.02	2,978.99	930.02	930.02	2,978.99	930.02	930.02	930.02	2,978.99	930.02
Redes Sociales	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25	12,556.25
Pagina Web	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75	1,793.75
Especialistas contenido	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00	2,050.00
	29,628.99	27,580.02	27,580.02	29,628.99	28,092.52	27,580.02	31,678.99	27,580.02	27,580.02	27,580.02	30,141.49	29,630.02

\* Var (2.50%)

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 7**

### **Plan de Operaciones**

#### **7.1. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones**

Por tratarse de un servicio dirigido a acelerar la transformación digital, el modelo de negocio inicia implementado sus propuestas en sí mismo, por tanto, se obvia la ubicación y equipamiento físico, de manera que se realiza en cloud o nube, el personal realizará el teletrabajo, incluido los consultores. Solamente con fines fiscales se considera la contratación de una oficina virtual con proveedores de servicios coworking.

##### **7.1.1. Plataformas y software como servicio en la nube o cloud**

La propuesta está basada en tecnología cuya plataforma operará en la nube es compatible con smartphones para los clientes y los colaboradores, siendo una oportunidad para estos últimos a realizar la modalidad de trabajo conocida como Home Office, mediante la cual permitirá hacer seguimiento a la eficiencia de los servicios del equipo, porque existen muchas herramientas que brindan formas de comunicación a través de la web. Es así como se puede establecer comunicación a través de conexiones que dan lugar a comunicaciones rápidas, para ello lo siguiente:

##### **Plataforma como Servicio (PaaS)**

El control de avances, horarios fijos y las reuniones de coordinación se hace a través de una plataforma proporcionada por terceros desde donde se pueden administrar las tareas y tiempos de los colaboradores, para esto se pueden usar la computación en la nube conocida como Plataforma como Servicios PaaS (Platform as a Service).

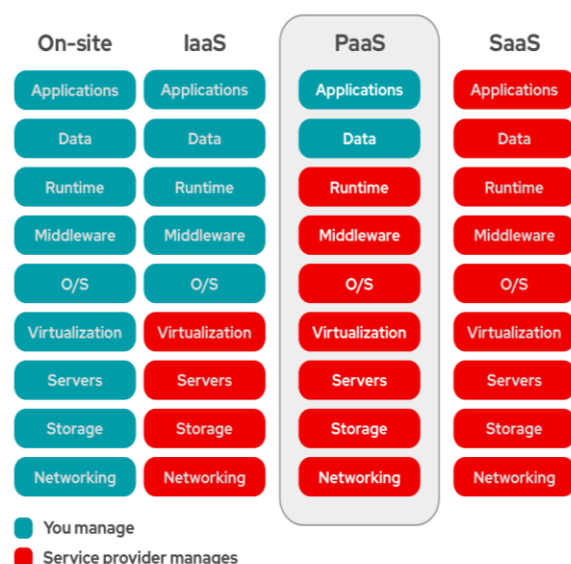
PaaS es un servicio proporcionado por un tercero que permite concentrar en el Core de negocio tomando control de los procesos, dejando de lado actividades de gestión de servicios

especializados que demandan la administración de recursos, virtualización, administración de servidores, sistemas operativos, redes y demás relacionados, es centrarnos en la gestión de datos y las aplicaciones desarrolladas por los colaboradores. El concepto de nube elástica es una propuesta que permite pagar solo lo que usa, de manera que no se incurre en costos fijos de mantenimiento y operaciones, pasando al de costos variables que permitirán optimizar los recursos.

### Software como Servicio (SaaS)

Para la gestión de los servicios a los clientes y los servicios diferenciados se usará la plataforma Software como servicio o SaaS (Software as a Service). SaaS es un servicio tercerizado que todos los procesos realizados por los clientes se encuentran administradas por el negocio y está asociada a la plataforma PaaS para centralizar y analizar los datos. El usuario final puede usar la plataforma SaaS usando Mobile First.

**Figura 35. Características de las plataformas PaaS y SaaS**



Fuente: RedHat Enterprise.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de las características de las plataformas propuestas:



**Tabla 22: Características de las plataformas de Servicios Cloud**

<b>PaaS</b>	<b>SaaS</b>
Se usa para la administración y operaciones internas de la organización, donde se hará el seguimiento de las métricas de ventas, leads, contabilidad y costos, proyecciones	Es exclusivo para la comunidad de emprendedores con la finalidad de ofrecerles un servicio fácil de usar y entender por parte del cliente y que sirva de Análisis de Datos para la toma de decisiones
Es una opción muy adaptable, muy liviana, personalizable y robusta	PaaS no es tan personalizable en cuanto a hardware, pero si es altamente personalizable en temas de desarrollo e integración con IaaS
Opción de despliegue e implementación medianamente rápida, pero su asimilación es muy veloz en el tiempo sobre todo cuando hay cambios no previstos que permite un despliegue continuo más fácil	Opción de despliegue e implementación veloz
Permite desfragmentar la arquitectura y adaptarla a cualquier tipo de cambio que suceda en el camino, es ideal para tiempos de cambio a de alta incertidumbre, no obstante, al ser más complejo, requiere de especialistas que lo administren.	Presenta una arquitectura sólida y muchas veces el producto ya está terminado y creado por terceros, lo que dificulta alguna personalización del sistema a medida
Requiere más presupuesto debido a la robustez que ofrece (Alquiler de Servidores, Datacenter, sistemas en BackOffice)	Requiere mucho menos presupuesto por su simple integración con el hardware que usan los clientes (smartphones, tabletas, laptops y PCs))
Fragmenta a los especialistas de trabajo que puede ser en modo remoto Espacios para tercerizar los siguientes servicios en caso de ser necesarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Data Base Administrador</li> <li>• Especialistas en Back End</li> <li>• Especialistas en Front End</li> </ul>	En general los servicios SaaS ofrecen los siguientes escenarios habituales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo veloz y continuo</li> <li>• Análisis empresarial</li> <li>• Complementar la oferta con servicios adicionales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### **7.1.2. Mobile First**

El cliente final tendrá acceso a través de una página web rápida y fácil de usar que además está construida bajo la tendencia de diseño pensada en teléfonos móviles llamada Mobile First, una web diseñada para Smartphone en primera instancia y su estructura se adapta a los PC convencionales, el uso de Mobile First permite llegar a más usuarios ya que no requiere de la instalación de ninguna App (Application) en el móvil, no consume espacio ni recursos adicionales en el teléfono y su construcción es más sencilla y menos costosa que una App.

La cuota de mercado para el consumo de servicios web y navegación en móviles a nivel mundial está superando a la de PC de escritorio y laptops, la propuesta Mobile First se encuentra dentro de esta tendencia de innovación y adaptación al cambio.

### **7.1.3. Coworking**

Para las reuniones físicas personales con los clientes que así lo requieran se pueden usar las instalaciones de un Coworking en modo de alquiler por horas, prescindiendo de esta forma con el alquiler de una oficina con los costos de mantenimiento y operación involucrados a fin de mes lo que convierte en una organización flexible, adaptable y dinámica.

### **7.1.4. Dirección Fiscal**

Se ha validado una dirección fiscal de uno de los socios emprendedores para efectos de comunicación con SUNAT y verificación domiciliaria, no obstante, las operaciones están en la modalidad Home Office, Teletrabajo y Freelance bajo las plataformas ya descritas como SaaS y PaaS.

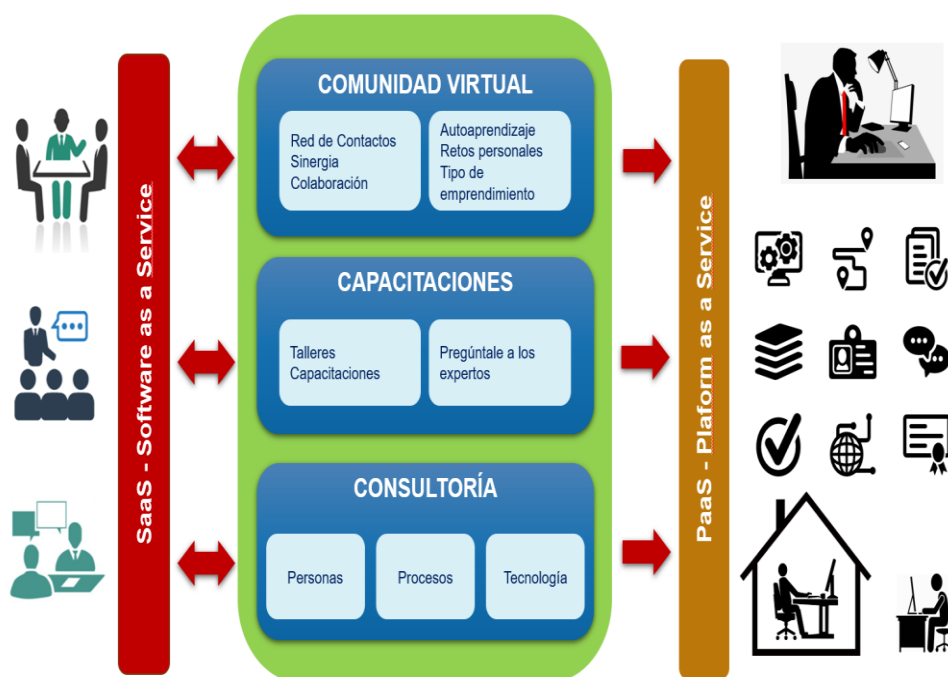
### **7.1.5. Home Office, Teletrabajo y Freelance**

Queda claro que el trabajo remoto no es para todos, ya sea por la función del cargo o por el perfil del trabajador, un teletrabajador debe superar los siguientes retos. Distracciones domésticas, no contar con el espacio adecuado para realizar estas tareas, falta de interacción humana, tratar de no perder la noción del tiempo aumentando las horas de trabajo, equipamiento informático y de telecomunicaciones deficiente. Para ello se propone el uso de servicios en cloud, que facilite el desarrollo de estas actividades clave.

## 7.2. Proceso de Producción

Se desarrolla la programación y control de los procesos productivos, así como la logística de la empresa y la cadena de suministro para el logro de los objetivos empresariales. Permite planificar y cuantificar los montos de inversión y los costos operativos de realizar el proyecto, tales como tamaño de la producción, utilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos, el producto ofrecido es un servicio se ha previsto que los mecanismos de hacer entregar la propuesta de valor a los clientes están divididos en 3 etapas:

**Figura 36. Productos de la propuesta de valor y el uso de las plataformas cloud**



Fuente: Elaboración propia.

**Etapas 1.** Los datos de los clientes que participan, consumen contenido y generan interacción en la comunidad virtual, complementados con los datos que son recolectados en las capacitaciones y consultorías ya sea en preguntas y comentarios, sirven como materia prima para

su respectivo análisis de datos que vienen a ser materia prima y propiedad de Deploy It y al ser procesados permiten obtener información para identificar insights, tendencias, necesidades y desarrollo de posibles nuevos productos, este proceso se desarrolla dentro de la base de datos apoyada en plataforma Software como Servicio (Software as a Service – SaaS) y esto permite desarrollar talleres de capacitación y consultorías focalizadas.

**Etapas 2.** Los contenidos de los talleres de capacitación se organizan de acuerdo con el análisis de datos obtenidos de la comunidad en la Etapa 1 para identificar temas y especialistas que es requerida por los participantes, al sensibilizar a los participantes se les acerca a tomar la decisión de realizar una consultoría en sus negocios.

**Etapas 3.** El Core de negocio siendo B2B el análisis de datos para identificar necesidades y satisfacerlas brillantemente, la información generada en las dos primeras etapas están apoyadas por la plataforma SaaS, en esta etapa 3 esos datos se almacenan y calculan en la Plataforma como Servicio (Platform as a Service - PaaS), esta plataforma también es usada para integrar los servicios internos como el CRM, la intranet, los sistemas integrados para colaboración entre especialistas consultores, administrativos y equipo de trabajo en general, también sirve como plataforma para controlar y brindar seguridad al trabajo remoto de los colaboradores.

### **7.3. Mecanismos de fabricación de los productos**

A continuación, se describe la gestión de los procesos de venta e interacción con los clientes actuales y potenciales, con fines de recolectar datos que permitan determinar los productos como el contenido tanto para el marketing, la comunidad virtual, las capacitaciones y los temas de consultoría. Se entablan las primeras interacciones con el cliente considerando que es un modelo de negocios B2B, se exploran diversas inquietudes y necesidades que en la mayoría de los casos

no son claras en el segmento de pequeños empresarios, este es un momento muy importante porque es para entenderse e iniciar una relación de confianza.

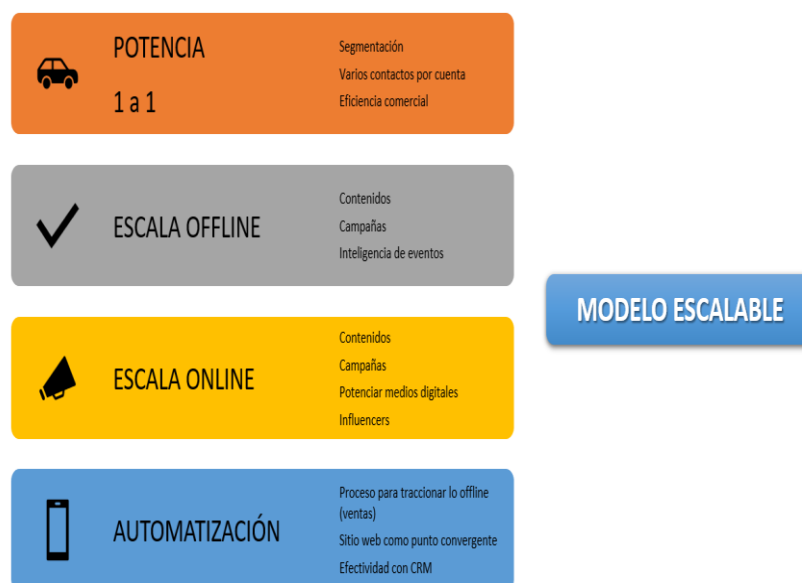
### **7.3.1. Captación del cliente**

En el modelo B2B el cliente pasa por las etapas de reconocimiento, consideración y compra, el cliente ya tiene en cartera a otros proveedores, la decisión de compra o servicio la hace en función de diferentes valoraciones como comparar, influencia, posicionamiento de la marca, confianza en los resultados de clientes anteriores entre otros, cabe resaltar que en todos estos procesos el cliente B2B hace búsquedas a través de medios digitales y/o desaparece de todo el proceso de compra el cual también se compone de elementos presenciales como entrevistas de uno a uno. De esta forma se requiere tener presencia online y offline, lo que incluye:

- Sitio web con una oferta de valor clara para generar confianza.
- Presencia en redes sociales, como YouTube, Facebook, entre otras de acuerdo con el perfil del cliente a captar, en la cual se realizará las publicaciones constantes y de calidad, el perfil de los profesionales y colaboradores deben estar permanente actualizados y con buena presentación.
- Creación de contenido propio asociado al negocio como casos de experiencia propia, los casos de éxito o tomados de un tercero o socio estratégico.
- Toda la información que aparece en los motores de búsqueda sobre la organización debe generar confianza en el cliente.

Para el desarrollo de la eficiencia de venta o acercamiento a los clientes basado en un modelo escalable, se tiene lo siguiente:

**Figura 37. Etapas para el desarrollo de la eficiencia comercial**



Fuente: Elaboración propia.

### **Potencia de 1 a 1**

Consiste en buscar una reunión directa con el cliente, es lo que la mayoría de las empresas hacen, si ya se cuenta con clientes, se puede ofrecer un cross selling con la finalidad de vender más servicios al cliente. Esto es desarrollado en base a base de datos de los clientes, reuniones, llamadas o generación de leads.

### **Escala Offline**

Pasar del 1-1 al 1-15 como workshops o conferencias para optimizar recursos y tiempos. Se logra conseguir una Base de Datos de interesados en función a eventos presenciales o virtuales a través del Inbound Marketing.

### **Escala Online**

Tener una estrategia de generación de contenidos en uno o más medios digitales, con esto se llega a miles de personas y se pasan barreras geográficas. Se incorporan KPIs como seguidores

en la plataforma digital, interacciones, visitas en el sitio web, contactar a interesados, realizar inscripciones a eventos a través del Inbound Marketing generando Leads.

### **Automatización**

Las distintas fases se apoyan de una a otras lo que es Online tracciona y facilita lo Offline, para esto se implementará un CRM que será el principal gestor de medición de la estrategia. En esta etapa se incorpora los KPIs como la tasa de cierre que es un indicador que mide los interesados (leads) contrastado con lo que efectivamente se está vendiendo, si se genera 10 interesados y se logra cerrar el negocio con 1, entonces se tiene una tasa de cierre del 10%. En B2B el estándar es 15% como mínimo y máximo el 30% siendo particularmente el tecnológico en 21%. Adicionalmente estos valores al convertirse en históricos brindan proyecciones y tendencias sobre el volumen de ventas y participación de mercado respecto a la competencia.

### **KPIs cuantitativos**

Entre los más importantes se tendrá en cuenta:

- Indicio y madurez: Contactos, reuniones, interesados, inbound.
- Tangibles: Leads, venta y recompra
- KPIs de Pronóstico de cierre: de 3 a 5 contactos por cuenta, la compra de B2B es de impacto para un equipo, al momento de tomar la decisión de una compra pueden interactuar más de dos personas en la toma de decisiones.

### **KPIs cualitativos**

Entre los más importantes se señalan:

- Mínimo debe tener contacto con el negocio un cliente es de 7 veces en diferentes medios físicos y digitales.

- Se debe tener 3 contactos de la empresa antes de la primera reunión, a través de redes sociales como LinkedIn
- Engagement para mantener el contacto con una necesidad determinada.

**Tabla 23: Criterios de seguimiento para logro de sus objetivos**

<b>Frecuencia</b>	<b>Instancia (reunión)</b>	<b>Actividades para realizar</b>
Anual	Reunión de análisis. Meta comercial	Actualización del análisis comercial Segmentación y plan de públicos
Trimestral / anual	Revisión de planificación y resultados de actividades de generación de negocios	Plan de generación de negocios. Plan de generación de contenidos Resultados de encuesta de SAT del cliente
Trimestral/ semestral	Reunión estratégica comercial alineada al plan de la empresa	Plan comercial Actualización del proceso comercial
Mensual	Reunión de Marketing con Ventas	Actualización del plan de contenidos Actualizar calendario de actividades Proveer a venta de piezas de marketing y diseños específicos
Semanal	Reunión de forecast	Actualizar CRM Mail con resumen de negocios cerrados y por cerrar
Semanal / mensual	Revisión de métricas de medios digitales	Actualización de contenidos para compartir

Fuente: Elaboración propia.

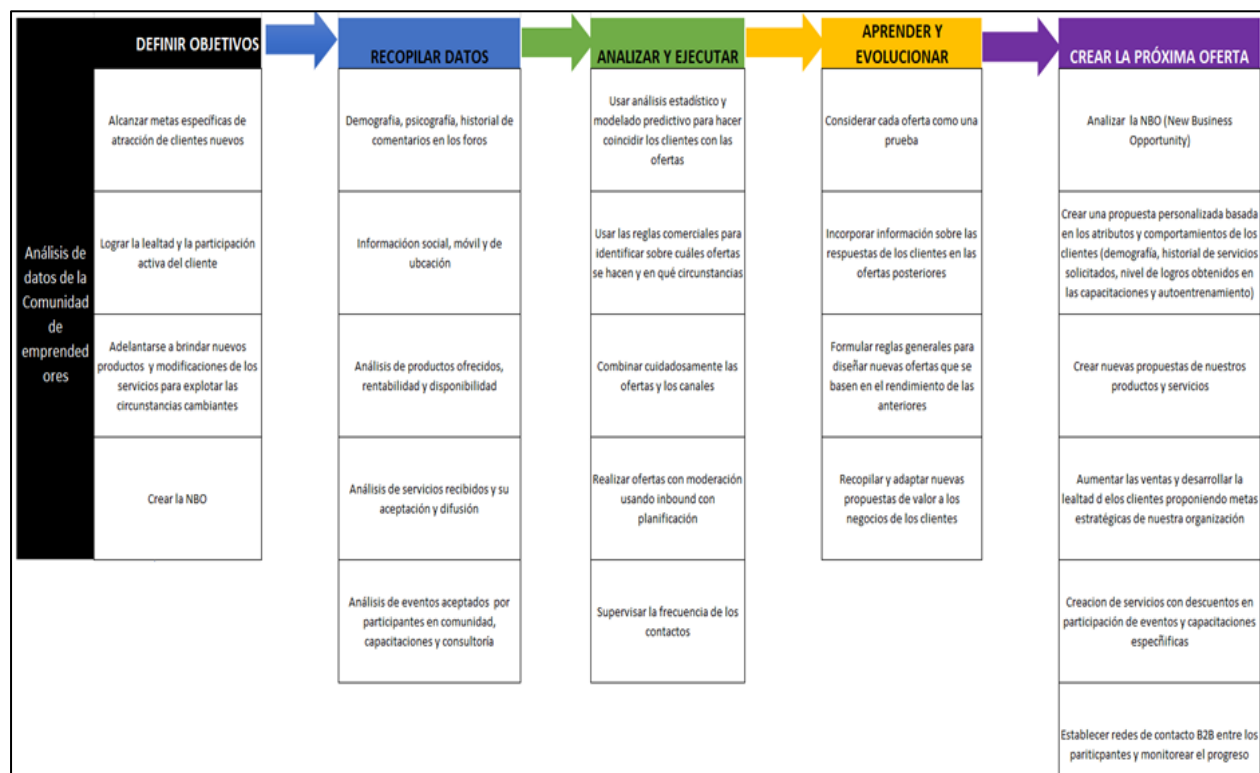
### **7.3.2. Análisis de datos**

En este proceso se busca conocer qué requieren los clientes, lo que incluye realizar lo siguiente, el cual es considerado un ciclo que termina y se vuelve iniciar con fines de contar con información clave para fidelizar y mantener el interés de compra de los clientes a los diferentes



temas de capacitación y servicios de consultoría que necesite su empresa. Este proceso se ha diseñado tomando en cuenta información de Harvard Business Review, febrero 2012.

**Figura 38. Proceso de análisis de datos y gestión de expectativas de clientes**



Fuente: Elaboración propia

Para la recopilación y análisis de datos, se considera tres fases que se detallan a continuación:

### Fase 1: Gestión y analítica

Se necesita incorporar herramientas que permitan medir, analizar y proyectar, para esto se prevé implementar un CRM llamado Sugar CRM por ser Open Source y permitir el manejo de los datos en la nube PaaS. Para la gestión analítica del sitio web se usará Google Analytics y para el monitoreo interno de la comunidad virtual se usará IBM Watson basado en IA para ubicar insights en los participantes.

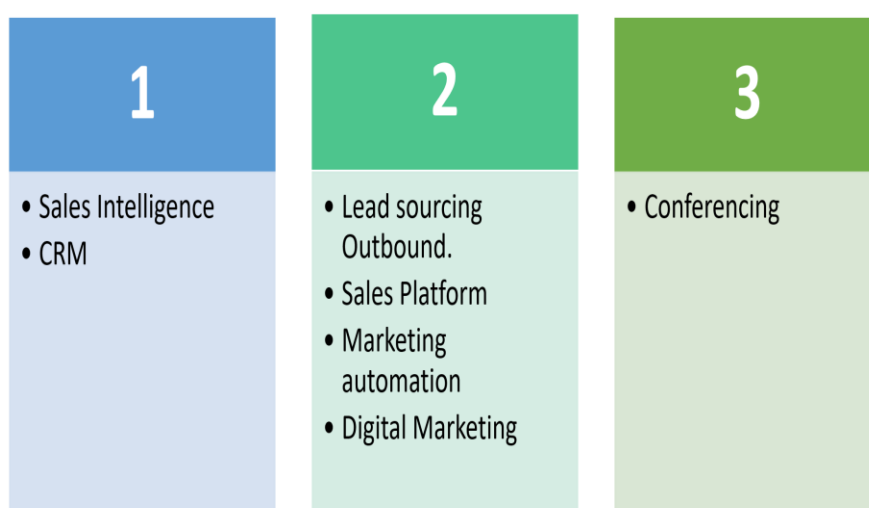
## **Fase 2. Herramientas de venta y Marketing**

Se incorporará herramientas de generación de Leads Outbound, se solicita reunión con la empresa, pero la iniciativa sale del negocio. Todo lo relacionado a medios digitales pagados o gratuitos y automatización de marketing. La herramienta que se adapta para contactar de empresa a empresa en LinkedIn porque es la única red usada que es 100% profesional a través de una herramienta pagada llamada LinkedIn Sales Navigator para mejores búsquedas filtradas y tener procesos más eficientes.

## **Fase 3. Herramientas de Conferencia y Videoconferencia**

La utilización de Microsoft Teams por su fácil incorporación en la mayoría de los negocios y su integración con otros productos del mismo fabricante como Office Online por la compra de Licencias de Microsoft 365 y como herramienta de respaldo se usará Slack por ser gratuito e integrarse en mensajería instantánea privada para los equipos internos de trabajo y su fácil integración con las herramientas en la nube de Google.

**Figura 39. Herramientas para usar en cada fase**



Fuente: Elaboración propia

### 7.3.3. Determinación de buyer persona o avatar del cliente

Con la información obtenida también se contempla realizar un mapeo del buyer persona, se considera en el Mapa de Público de quienes son los que compran, por ejemplo, industrias, empresas, personas, cargos y todos aquellos que inciden favorablemente para realizar una venta y además permite saber quiénes compran el producto y nivel de satisfacción del servicio e inciden favorablemente a otra empresa o mejorar algún producto o servicio de atención o diseñar un nuevo producto o sistema que se requiera para mantener o atraer al cliente. Es importante identificarlos para saber si son idóneos para la oferta de valor y de esta manera ahorrar esfuerzos, más conocido en marketing como el buyer persona.

**Figura 40. Información general de buyer persona**

	CLIENTE ACTUAL CARGO / PUESTO	HÁBITOS DE COMPRA PRINCIPALES	MEDIOS DE LLEGADA	DOLOR DE NEGOCIO
CLIENTE ACTUAL				
CLIENTE POTENCIAL PYME				
MARCA O FABRICANTES EN LA INDUSTRIA				


Fuente: Elaboración propia.

Adicional a ello, para sistematizar la información y poder desarrollar los servicios, se ha implementado desarrollar el avatar de los clientes, conforme la comunidad de vaya desarrollando estos se podrán ir definiendo en subgrupos o públicos objetivo con características particulares o clústers, de manera que se vaya profundizando la personalización de los productos y servicios.

A través de un brainstorming donde se analizará el público y a partir de esto se decide qué medios y qué actividades son las más idóneas para la estrategia comercial y de acuerdo con el comportamiento de compra, cómo se informa y cuáles son sus hábitos, se evaluará qué actividades se deben de realizar y cuál de ellas priorizar.

**Figura 41. Avatar del cliente, para atención personalizada**

Descripción Avatar (Poner un nombre): \_\_\_\_\_

<b>PERFIL</b>		<b>RETOS</b>
<b>DATOS DEMOGRÁFICOS</b>		<b>FRUSTRACIONES</b>
<b>HÁBITOS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>OBJETIVOS</b>

Fuente: (Vendedor, 2020).

#### **7.3.4. Potenciar sinergias**

Se ha establecido una secuencia con la que se espera que existan más actividades de generación de leads que vendedores cerrando, además de planear los resultados de ventas, pero sabiendo cuántos leads se necesita para poder alcanzarlos.

Con fines de optimizar los procesos, es importante generar sinergia e involucrar a otras áreas de forma que toda la organización mantenga su enfoque en el cliente, en el caso particular de las áreas de marketing y ventas se ha considerado:

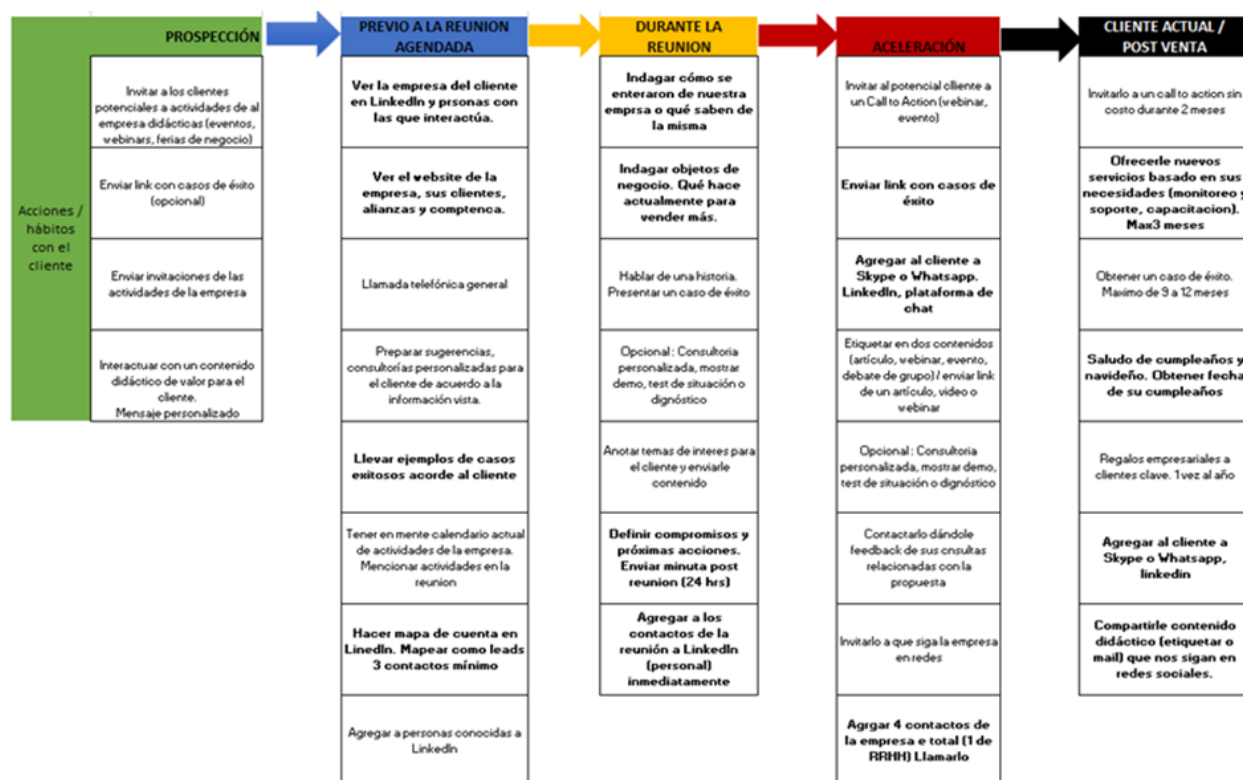
**Figura 42. Sinergia entre marketing y ventas**



Fuente: Elaboración propia.

Esta estrategia de venta considera que es a empresas, la siguiente metodología a seguir, apoyado en el uso tecnología, la cultura y disciplina.

**Figura 43. Metodología de venta a empresa**



Fuente: Elaboración propia.

En esta etapa se formalizan las expectativas con respecto a la consultoría ya que en base a un diagnóstico preliminar se van a definir los siguientes pasos que van a determinar las actividades a realizar y los roles que se van a tomar en ambas partes (cliente y el negocio como consultores). Esta etapa llega a su fin con la aceptación o no del acuerdo. Siendo este paso un tema de relaciones de confianza, será muy importante alinear objetivos y elegir la metodología a usar que se ajuste a las necesidades del cliente y realizar la planeación del trabajo donde estas personas sean también parte de los agentes de cambio.

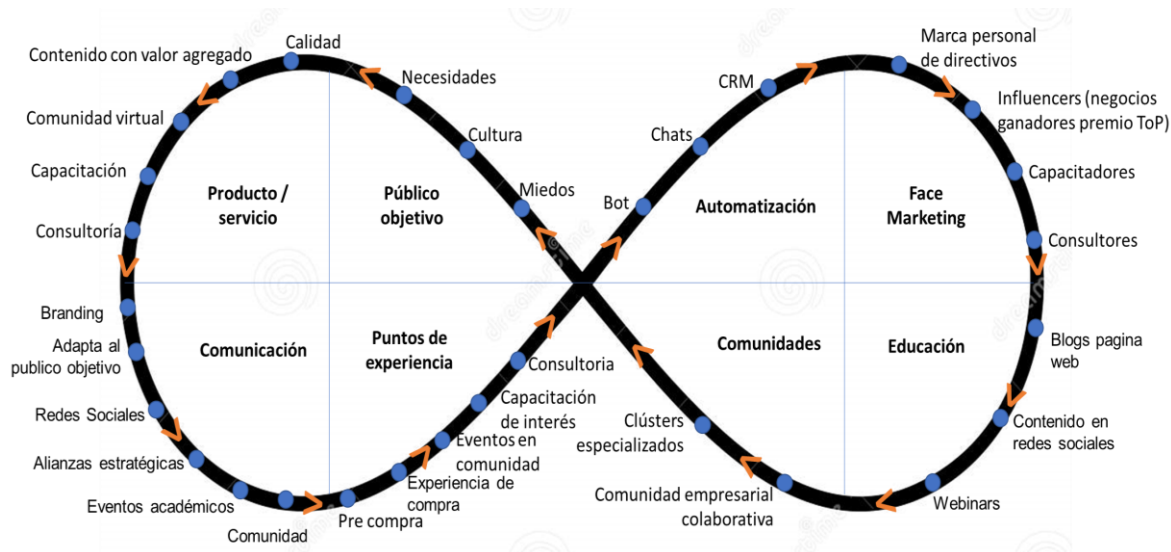
También se busca involucrar y sensibilizar a los que van a participar de todos los procesos de consultoría, se desea el compromiso del cliente para participar y aportar, si se tiene claro la necesidad de objetivos buscados deben estar alineados con la contribución de cada miembro de la organización del cliente, ante un escenario optimista donde los mismos colaboradores serán agentes de cambio y de mejora continua. Para que los líderes reconozcan la importancia del proyecto para el logro de sus objetivos, deben interiorizar la importancia de participar del mismo, que sean capaces de generar cambios hacia adentro y hacia afuera.

### **7.3.5. Proceso para lograr marketing exponencial**

Operativamente se busca la integración de las diferentes etapas del marketing ya descritas, de forma que conforme se genere información e identifique alguna variación de la preferencia de los clientes o se incorporen nuevas herramientas digitales o desarrollen nuevas propuestas de valor dirigido a cierto público objetivo, se desarrolle un ciclo del marketing exponencial, mediante el cual facilite los procesos internos de la organización.

En línea con lo antes indicado, para las operaciones relacionadas a marketing y teniendo en cuenta los 4 pilares y marketing digital indicados en el capítulo anterior, se tendrá la siguiente integración, en la estructura a la que se denomina marketing exponencial:

**Figura 44. Ciclo operativo del marketing exponencial**



Fuente: Elaboración propia, una adaptación de (Vendedor, 2020).

### 7.3.6. Productos como puntos de experiencia del cliente

Como se ha indicado, la propuesta incluye tres productos cuyos objetivos es acelerar la transformación digital de las empresas o negocios afiliados y potenciales clientes, los productos tienen una secuencia lógica e interrelacionada, como a continuación se detalla:

#### **Etapas 1: Experiencia en Comunidad**

El valor que se entrega al cliente cuando se inicia esta etapa es de proveer un ecosistema virtual y presencial que le permita tomar contacto directo con otros emprendedores como él y que, a su vez, le permita incorporar conocimientos generales de gestión y emprendimiento para que su mente se abra a nuevas ideas y propuestas que le van a permitir adaptarse al cambio que está iniciando. Como temas de interés general adecuados al entorno actual y los hallazgos de las entrevistas al público objetivo y clientes, se puede indicar lo siguiente:

**Tabla 24: Temas para desarrollar contenido compartido en comunidad virtual**

Contexto de transformación digital	Liderazgo
Objetivos de transformación digital	Estrategias de transformación digital
Change mentality	Cultura Empresarial
Plan de una transformación	Marketing Digital
New consumer	Omnicanalidad
Customer experience	Finanzas
Design Thinking	Contabilidad
User Persons	Comercial
Business Model Canvas	Recursos Humanos
Tecnología de Información	Talento Humano
Innovaciones tecnológicas	Just in time

Fuente: Elaboración propia.

La experiencia en comunidad se adquiere mediante una membresía anual y está disponible para los clientes y sus colaboradores más cercanos que le van a permitir ser agentes de cambio al interior de sus organizaciones, los temas a tratar se irán actualizando según el análisis de data y temas de interés disponibles en el mercado o según lo que se determine en I+D+i.

**Red de contactos:** La comunidad virtual tiene como oportunidad que los emprendedores interactúen y sean acompañados por un moderador o facilitador que los motive a participar y que a la vez observe la conducta natural de los clientes para entender su perspectiva del mundo y ubicar el insight que se utilizará para fortalecer la propuesta de valor personalizada. La red de contactos permite al cliente iniciar no solo intercambio de experiencias y buenas prácticas, sino también encontrar puntos comunes donde ellos puedan realizar negocios y beneficiarse mutuamente.

**Creación sinergia en la comunidad:** La experiencia en comunidad permite a los participantes hacer cosas en conjunto que no hubieran podido realizar solos, actúan con apoyo del moderador / mentor bajo un punto de vista común de ganar-ganar que permite que sus negocios



sean escalables y resilientes, optimizando de este modo el aprovechamiento de sus recursos tangibles e intangibles.

**Colaboración:** La comunidad virtual promueve el desarrollo de liderazgo, los equipos humanos trabajan mejor si acceden a mejores recursos y servicios compartidos, la colaboración permite el logro de objetivos y metas en menor tiempo que sin colaborar entre los asociados.

**Autoaprendizaje:** El autoaprendizaje es una forma natural de aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya se tienen con la finalidad alcanzar los objetivos con menos esfuerzo y recursos, el autoaprendizaje es una propuesta de la comunidad virtual que acompaña al cliente a través de un moderador a desarrollar temas puntuales y cortos de gestión con evaluación en modo juego para destrabar niveles y lograr eficiencia en toma de decisiones y manejo de términos técnicos y empresariales para que el mismo cliente pueda realizar su autodiagnóstico.

**Retos semanales:** Se presenta al cliente en un escenario real que debe poner en práctica en su entorno empresarial, previo diagnóstico de sus habilidades y destrezas alcanzadas, donde debe minimizar el fracaso y maximizar el éxito, estos retos permiten que el cliente logre dos cosas puntuales: apertura mental al cambio y toma de decisiones reales. Con esto se pretende que el cliente se vaya preparando para la Segunda o Tercera Etapa según corresponda.

**Tips de emprendimiento:** Los tips de emprendimiento son generados dentro de la comunidad a través de videos de entrevista a los miembros o a personas del ámbito nacional que han logrado superar tiempos difíciles con mucho éxito. Los videos son publicados para libre uso en la plataforma virtual y tiene una duración de 5 minutos. Con esto se logra preparar mentalmente al cliente para ser agente de cambio dentro de su organización.

**Pregunta a los expertos:** Como parte de esta etapa se busca identificar los temas que la comunidad requiere ser tratado en forma inmediata, para ello a fin de incentivar la interacción en

la comunidad se realizará un workshop denominado Pregunta a los expertos, donde son invitados 2 o más especialistas para atender preguntas puntuales de los participantes para absolver casos como tributación, cadenas de distribución, entre otros.

Para este producto o membresía para la comunidad virtual, se ha proyectado las captaciones mensuales a fin cumplir con los objetivos planteados en el presente plan de negocios.

**Tabla 25: Proyección por mes para membresía de comunidad virtual**

Mes de Enero					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	0	1	1	0	
Martes	0	1	1	1	
Miércoles	0	1	1	1	
Jueves	0	1	1	1	
Viernes	0	1	1	1	
Total					14

Mes de Febrero					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	1.5	1.5	1.5	1.5	
Martes	1.5	1.5	1.5	1.5	
Miércoles	1.5	1.5	1.5	1.5	
Jueves	1.5	1.5	1.5	1.5	
Viernes	1.5	1.5	1.5	1.5	
Total					30

Mes de Marzo					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	2	2	2	2	
Martes	2	2	2	2	
Miércoles	2	2	2	2	
Jueves	2	2	2	2	
Viernes	2	2	2	2	
Total					40

Mes de Abril					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	2	2	2	2	
Martes	2	2	2	2	
Miércoles	2	2	2	2	
Jueves	2	2	2	2	
Viernes	2	2	2	2	
Total					40

Mes de Mayo					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	3	3	3	3	
Martes	3	3	3	3	
Miércoles	3	3	3	3	
Jueves	3	3	3	3	
Viernes	3	3	3	3	
Total					60

Mes de Junio					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	3	3	3	3	
Martes	3	3	3	3	
Miércoles	3	3	3	3	
Jueves	3	3	3	3	
Viernes	3	3	3	3	
Total					60

Mes de Julio					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	4	4	4	4	
Martes	4	4	4	4	
Miércoles	4	4	4	4	
Jueves	4	4	4	4	
Viernes	4	4	4	4	
Total					80

Mes de Agosto					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	4	4	4	4	
Martes	4	4	4	4	
Miércoles	4	4	4	4	
Jueves	4	4	4	4	
Viernes	4	4	4	4	
Total					80

Mes de Setiembre					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	5	5	5	5	
Martes	5	5	5	5	
Miércoles	5	5	5	5	
Jueves	5	5	5	5	
Viernes	5	5	5	5	
Total					100

Mes de Octubre					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	6	6	6	6	
Martes	6	6	6	6	
Miércoles	6	6	6	6	
Jueves	6	6	6	6	
Viernes	6	6	6	6	
Total					120

Mes de Noviembre					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	7	7	7	7	
Martes	7	7	7	7	
Miércoles	7	7	7	7	
Jueves	7	7	7	7	
Viernes	7	7	7	7	
Total					140

Mes de Diciembre					
Días	Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4	
Lunes	8	8	8	8	
Martes	8	8	8	8	
Miércoles	8	8	8	8	
Jueves	8	8	8	8	
Viernes	8	8	8	8	
Total					160

Fuente: Elaboración propia.

## **Etapas 2: Capacitación Empresarial**

Los clientes que cuenten con la membresía del modelo de negocio tienen acceso a esta etapa para obtener más beneficios en sus resultados, no obstante, si se da el caso de un cliente que ya tiene experiencia en el autoaprendizaje puede integrarse y participar de esta etapa. La cual tiene

por finalidad “, desbloquear el potencial de una persona para maximizar su propio desempeño” (Whitmore, 2012). Se ha identificado que los emprendedores se bloquean e incluso se detienen por miedos, inseguridades, barreras emocionales como la falta de confianza y seguridad en ellos mismos y el coaching se basa en la acción inmediata y acompañamiento de forma que se consideran mentores del asociado en temas de su particular interés identificado en la etapa 1 de la propuesta de valor.

La Etapa 1 tiene además de lo mencionado, identificar las necesidades puntuales de los miembros en relación a su rol de dueños o gerentes de sus negocios en temas focalizados que son recurrentes en su mayoría, una vez que el moderador identifique esta situación, se realizan las coordinaciones inmediatas para desarrollar un Taller con un especialista de renombre en el tema a tocar, siendo el mecanismo de llegar un taller (workshop) práctico y aplicable a la realidad de los clientes de manera que pueda ser ejecutado por ellos en sus respectivos negocios.

Los talleres brindan la posibilidad de segmentar a aquellas empresas que sí están dispuestas a aplicar lo aprendido en el taller y se les brinda el servicio respectivo para ayudarle a lograrlo de manera eficiente.

Toda la interacción generada en la experiencia del cliente y consumo de los tres productos ofrecidos se espera tener basta información, de forma que se podrán actualizar el contenido según las expectativas de los clientes.

Por lo antes indicado, para el segundo producto ofrecido a los clientes es la capacitación empresarial, se ha identificado algunos temas iniciales que se prevén tratar, los mismos que serán actualizados según el análisis de datos que se ha previsto realizar y la experiencia en comunidad:

**Tabla 26: Temas proyectados a tratar en la capacitación empresarial**

Liderazgo y Estrategias Organizacional	Experiencia del Cliente
Agile Organización	Entorno, valores y cultura en un mundo digital
Análisis financieros de tu negocio	Implementación de la Transformación Digital
Ventajas Competitivas Digitales	Transformación digital en el negocio
Digitalización de los Procesos	Tendencias de consumo
Construcción de Modelos de Negocio Innovadores	Equipos de alto rendimiento
Nuevos modelos de negocio en la era Digital	Digital Employer Branding
El nuevo consumidor	Business Model Canvas
Estrategia digital	Gestión de Proyectos
Marketing digital y estrategia omnicanal	Planeación Financiera
Nuevas Tecnologías digitales	Evaluación Financiera
Business Analytics	Negocios Online
Estrategia CRM	

Fuente: Elaboración propia.

Como una proyección mensual de capacitaciones para el presente plan, se tiene:

**Tabla 27: Proyección mensual de captaciones**

Mes de Enero			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
0	0	1	2
0	0	1	2
0	0	1	2
0	0	2	2
0	0	3	3
Total			19

Mes de Febrero			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
Total			20

Mes de Marzo			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
1	1	1	1
Total			20

Mes de Abril			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
Total			40

Mes de Mayo			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
2	2	2	2
Total			40

Mes de Junio			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
Total			60

Mes de Julio			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
3	3	3	3
Total			60

Mes de Agosto			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
Total			80

Mes de Setiembre			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
4	4	4	4
Total			80

Mes de Octubre			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
Total			100

Mes de Noviembre			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
5	5	5	5
Total			100

Mes de Diciembre			
Sem. 1	Sem. 2	Sem. 3	Sem. 4
6	6	6	6
6	6	6	6
6	6	6	6
6	6	6	6
6	6	6	6
Total			120

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas 3: Consultoría Especializada**

Con la consultoría de busca brindar un asesoramiento integral que se enfoca no solamente en el crecimiento del coachee en sí, sino de su negocio y los factores que inciden en este como son los empleados. Esta etapa impulsa el mejoramiento de las habilidades de gestión, entre las cuales de liderazgo, el coachee puede ejercer una influencia positiva en sus empleados al tener las herramientas adecuadas de motivación y eso es precisamente lo que mejora el desempeño de su equipo, lo cual se traduce en mejores relaciones con los clientes. Entonces, no es solamente una inversión en la capacitación, sino que lo aprendido podrá ser aplicado en su propio negocio.

En esta etapa se van a incrementar las probabilidades de éxito en la ejecución de un plan o estrategia si el cliente ha desarrollado las dos etapas anteriores, puede ingresar a esta etapa en forma directa con las salvedades que el caso lo requiera y pueda ser evaluado por un mentor o moderador previamente a fin de determinar el nivel de transformación cuenta la empresa o las necesidades que requiere con urgencia.

Aquí es donde se plantea poner en práctica toda la estrategia implementada en las etapas anteriores, para esto, el cliente después de un autodiagnóstico y conocimiento básico de gestión obtenido en la etapa 1, las capacitaciones como en talleres, workshops u otros desarrollados en la etapa 2 se tendrá la necesidad de requerir el producto de la etapa 3, para lo cual se asigna un equipo consultor especialista que desarrollará en conjunto con el equipo de colaboradores del cliente una implementación de alguna herramienta o requerimiento que permita la implementación de la estrategia de transformación digital diseñada para su negocio. De esta forma con conocimiento en temas de interés, el propio dueño identificar la necesidad de aplicar innovaciones digitales para buscar y aprovechar oportunidades que antes no se incluían en la estructura interna de su organización o su modelo de negocio, estas oportunidades pueden ser automatización de procesos,

reducción de costos, mejoras en la comunicación, maximizar la eficiencia de sus recursos, capacitar a su talento humano, entre otras de acuerdo a sus particulares necesidades del cliente. Esta transformación puede desarrollarse en personas, procesos o uso de tecnología disponible.

**Personas:** La digitalización de una empresa es transversal, no depende solo de un departamento, y son las personas las que la impulsan. El compromiso de la gerencia y de los colaboradores que toman decisiones es muy importante en esta etapa, la propuesta de valor intenta asegurar que las personas sean proactivas y que construyan la transformación de sus negocios, de ahí la necesidad de crear la etapa 1: Experiencia de comunidad.

**Procesos:** Un proceso está caracterizado por una secuencia de actividades con entradas y salidas cuantificables, si se entiende desde el lado de Cadena de Valor con actividades que se orientan al beneficio y satisfacción del cliente final, se agrupan en actividades primarias y secundarias, las cuales se consideran el modelo de Michael Porter siguiente:

**Figura 45. Cadena de valor**

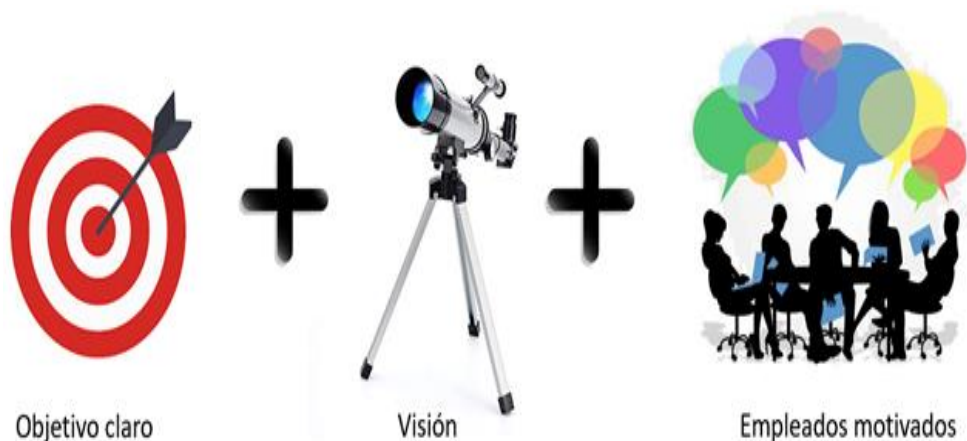


Teniendo en cuenta esto, una consultoría que permita la transformación de procesos estará dirigida a la optimización de tiempo, reducción de costos y uso de recursos asociados a ello, que

en su mayoría puede ser logrado con automatización o redefinidos para ser más eficientes. Esta etapa al ser estudiada por el equipo consultor de la mano del cliente permite encontrar puntos de mejora para lograr la eficiencia operativa. Si la conclusión del cliente y equipo consultor es la de automatizar el proceso, entonces la consultoría inicia un nuevo proyecto y para eso se asigna un consultor especializado en ese proceso de automatización para acompañar al cliente hasta su puesta en marcha.

**Tecnología:** La tecnología es un medio, no un objetivo ni una estrategia. El objetivo de la digitalización es actualizar y mejorar la capacidad de las organizaciones para competir en la economía digital siempre tomando al cliente como centro de todo ese proceso, por ello con la consultoría buscará entender los elementos claves y los requerimientos de tecnología necesarios para lograr su transformación digital, como se muestra en el siguiente gráfico.

**Figura 46. Elementos de la transformación digital**



Fuente: Elaboración propia

### 7.3.7. Proyección de ventas

Teniendo en cuenta el proceso de captación de clientes, desarrollo de productos y marketing, a continuación, se muestra una proyección de ventas para los diferentes productos.

### **7.3.8. Tiempos del proceso de fabricación**

Los productos estrictamente no tienen un proceso de fabricación, no es un bien tangible, sin embargo, si se ha previsto un proceso que permita analizar e implementar y medir la duración de las diferentes actividades que permitan ofrecer mejores experiencias al cliente a una velocidad y escala adecuada, las empresas necesitan habilidades, herramientas y procesos totalmente diferentes. Teniendo en consideración el uso de la tecnología, estas actividades serán evaluada siguiendo los criterios de Software Factory, que se rigen por cuatro principios básicos: agilidad, automatización, analítica de la información y seguridad, ofrecen una experiencia de calidad, protegen los datos sensibles, responden rápidamente a las necesidades del mercado y crean o implementan softwares operativos en cualquier momento y lugar de acuerdo con las necesidades.

Con esto se busca optimizar al máximo el proceso, apostando por la rapidez de entrega del producto final. Cualquier software de calidad pasa por un proceso comúnmente llamado ciclo de vida de desarrollo de software. Por orden cronológico, las diferentes fases que lo componen son: análisis, diseño, desarrollo, pruebas, implementación y mantenimiento. La repetición continuada del procedimiento lleva a los expertos a una comprensión profunda de su funcionamiento. Como consecuencia, es posible llevar a cabo una estandarización de ciertas partes del procedimiento.

El departamento de sistemas aprovecha el conocimiento adquirido y los activos producidos por proyectos de desarrollo anteriores. A diferencia de otras empresas, las fábricas codifican prácticas comprobadas que pueden ser adoptadas por equipos de proyectos similares.

El Software Factory al no usar infraestructura física tradicional y apostar por la nube, hace que los costos disminuyan de manera considerable, apostando por la nube elástica que es un principio que permite aumentar la cantidad de servidores de acuerdo con la demanda de los servicios y disminuirlos en situaciones que los mismos no se usan o son usados con muy poca



frecuencia. La propuesta a previsto adquirir un servicio tercerizado de Software Factory que construya las soluciones bajo demanda cuando se necesite.

### **7.3.9. Recursos clave**

Para la entrega de la propuesta de valor se considera los siguientes recursos clave:

**Especialistas:** Principalmente se consideran a quienes procesan los datos generan información para establecer estrategias dentro de una empresa, trabajan con grandes cantidades de datos, pero los datos por sí mismos no dicen nada, se precisa un perfil que encuentre patrones en ellos para llevar a cabo unas acciones u otras.

- Su función es la de extraer, procesar y agrupar datos dentro y fuera de la comunidad de emprendedores.
- Analizar esas agrupaciones de datos para ubicar patrones de conducta, necesidades insatisfechas, expectativas e insights.
- Generar informes en tiempo real.
- La comunicación efectiva debe ser una de sus características, su misión radica en que todos los trabajadores de la empresa comprendan los datos con los que trabajan.

**Media Content Manager:** Su labor es definir una estrategia y un plan de contenidos internos y externos de la empresa, seleccionar y dirigir a un equipo de redactores compuesto por colaboradores externos. Generar contenidos específicos de acuerdo con el perfil del cliente y las desarrolla dentro de la comunidad virtual, se asegura que los contenidos están bien enfocados a los clientes para generar información de valor. Entre sus funciones está la medición y el análisis de toda la estrategia, comprobando si se están logrando los objetivos definidos.

**Marketing Digital:** Aplica estrategias de comercialización en medios digitales. Todas las técnicas del mundo offline son imitadas y traducidas al mundo online aportando inmediatez y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas para ver los KPIs y el retorno de la inversión. Mide conversiones efectuadas en las campañas, sea por formularios, redes sociales o compra efectiva, de esta manera se puede aplicar marketing. Aquí se define el rol del gestor de comunidades que actúa como puente entre la marca y la comunidad que pretende crear, interactúa con clientes potenciales y construye relaciones con los existentes.

Los servicios de marketing digital serán tercerizados y estarán supervisados y acompañados por la Gerencia de Marketing y la Gerencia Comercial de la organización.

**Cloud (Saas / Paas):** Si bien está previsto el servicio en la nube que se encuentran tercerizados con la finalidad de reducir los costos operativos en tecnología. Con PaaS un proveedor de servicios ofrece acceso a un entorno basado en la nube, donde los usuarios pueden desarrollar y ofrecer aplicaciones. El proveedor suministra la infraestructura subyacente. En SaaS los usuarios se suscriben al software y acceden al mismo por medio de la web o de las API del proveedor. Los usuarios se suscriben al software y acceden al mismo por medio de la web o de las API del proveedor. La información detallada se encuentra en las páginas anteriores del presente Plan de Negocios.

**Consultoría Especializada:** Teniendo en cuenta que la consultoría es un servicio especializado que tiene como objetivo orientar a una empresa que está atravesando algún tipo de problema específico y que no consigue solucionarlo por sus propios medios. Por este motivo, es que normalmente se trata de un profesional externo, con el objetivo de personalizar el servicio de acuerdo con el tipo de consultoría especializada requerida que puede ser financiero, recursos

humanos, tecnológico, etc. Para ello los recursos clave son los consultores que permitan atender los requerimientos del cliente.

**Comunidad Virtual:** La comunidad emprendedora busca convertirse en un movimiento de personas con intereses comunes, gestionada por un moderador, lo que permite que los asociados sean, capacitados e informados utilizando una plataforma que permite que los emprendedores se reúnan en espacios de colaboración para romper mitos, compartir y discutir opiniones, pero sobre todo cooperar entre muchas ideas y proyectos innovadores de la realidad local. Esta comunidad tiene una visión de largo plazo por su naturaleza cambiante y que presenta una característica que podría definirse en versiones o generaciones e inclusive crear clústers de negocios afines.

La comunidad sirve para auto capacitarse a través de propuestas de temas en vídeo de cinco minutos de duración, retos que el miembro de la comunidad debe superar, autoevaluaciones. Todos los temas están orientados al logro de capacidades de gestión de las empresas. Un moderador o facilitador está a cargo de generar contenido y de motivar a los miembros a participar y aportar, siempre ordenando los temas para que estos no se salgan de contexto. Para ello, se utilizarán las siguientes estrategias:

- Estrategia omnicanal
- Coaching al emprendedor
- Alianzas estratégicas
- Análisis de Datos

Los tiempos y costos de fabricación son muy relativos, pero se cuenta con una herramienta para calcular costos y tiempos según la naturaleza del proyecto y está en el sitio web <https://agilpm.com/softwareal/>.

### 7.3.10. Economías de escala

Teniendo en cuenta que el Software Factory, actualmente permite que colaboradores trabajen en modo Home Office o vía Coworking en diferentes ubicaciones geográficas a nivel mundial. DevOps es una metodología para la creación de software que se basa en la integración entre desarrolladores software y administradores de sistemas. Teniendo en cuenta estas facilidades de la tecnología, a través de la automatización de tareas se consiga mantener un flujo continuo de mejoras tecnológicas, así como agilizar la relación con los clientes y proveedores. Se trata de una metodología que aboga por un entorno de trabajo totalmente colaborativo que está encajando a la perfección con el concepto de Software Factory, como se muestra en el siguiente gráfico la optimización de costos que significa la economía digital o modelo de negocio digital vs un modelo tradicional con infraestructura física.

**Figura 47. Comparación de costo entre negocio digital como propuesta y negocio físico**

	Costo de Infraestructura	Canales de Distribución	Time to Market
	Shopify: \$10 Servidor y tienda	Internet iTunes / Google Play	Rápida: base en open source tools
	Inmobiliario	Tienda	Más lento: depende del ritmo humano

Fuente: Herman Marin - Platzi Emprendedores

## 7.4. Gestión del inventario y proveedores

Según la propuesta de valor, mediante la estrategia de océano azul, eliminado canales de distribución al ser una empresa cuyo servicio está basado y soportado por un software en la nube, se produce y libera el contenido directo y sin intermediarios al cliente.

**Figura 48. Estrategia océano azul**



Fuente: Elaboración propia.

La prestación del servicio es online con o sin pasarela de pagos y/o por transferencia bancaria. No hay nada que instalar en la PC, tableta, celular o laptop del cliente, todo corre mediante web no se utilizarán las Apps porque se apuesta por el uso de una página web con el concepto First Mobile, mediante la cual se genere y realice el proceso de venta y entrega de los productos al cliente.

## 7.5. Gestión de Calidad

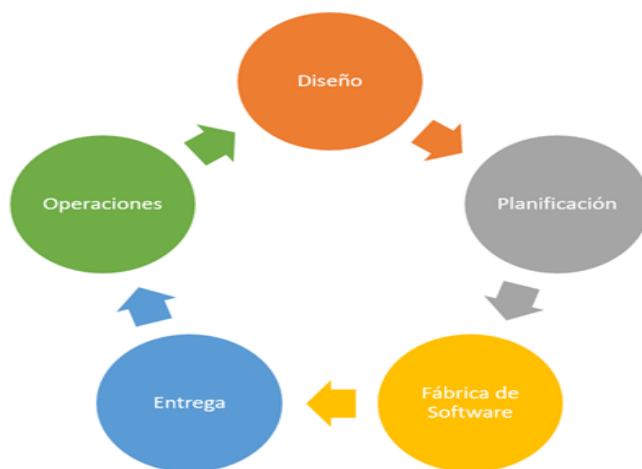
Corresponde al soporte y manejo de software en la nube y administrar la data para ser analizada por profesionales en Data Science y/o BigData, la gestión de la calidad estará en todas las etapas que incluye responder lo siguiente: ¿Cómo lo voy a producir? ¿Con un software Factory

o fábrica de software en la nube?, ¿Como lo voy a entregar?, ¿A través de servicios web en la nube bajo demanda? ¿Cómo incrementaré la satisfacción de mi cliente?, ¿Facilitándole las herramientas costosas de mantener un sistema basado en ERP o CRM para pequeñas empresas, se les proporciona herramientas fáciles y rápidas ya construidas para ese fin? ¿Si el cliente necesita algo más personalizado, entonces se ofrecerá la consultoría?

## 7.6. Cadena de Abastecimiento

La estrategia para digitalizar es adoptar gradualmente nuevas aplicaciones y tecnologías para aumentar la eficiencia y la rentabilidad de los proyectos, se ha previsto mantener el siguiente proceso a fin de mantener la digitalización del modelo de negocio.

**Figura 49. Estrategia para digitalizar el negocio**

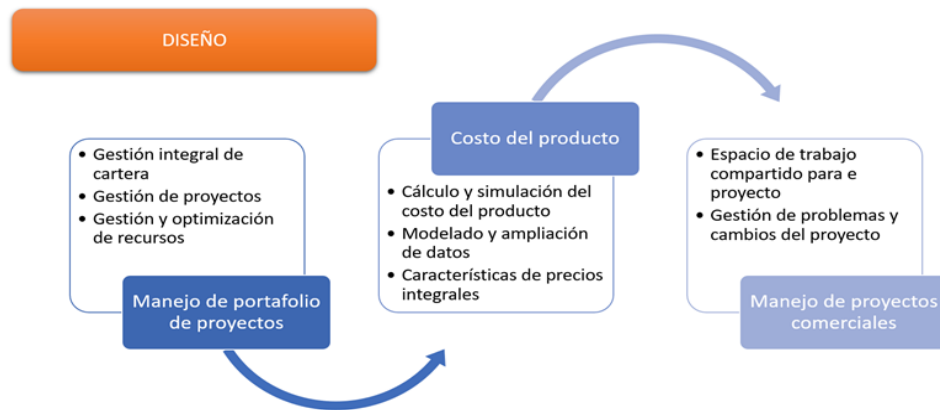


Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.1. Diseño del producto

La gestión operativa tendrá en enfoque por proyecto, siguiendo la secuencia de diseño, planificación, desarrollo y cierre del proyecto o entrega del producto final, de forma que se considera lo siguiente:

**Figura 50. Etapa de diseño de los productos para los clientes**

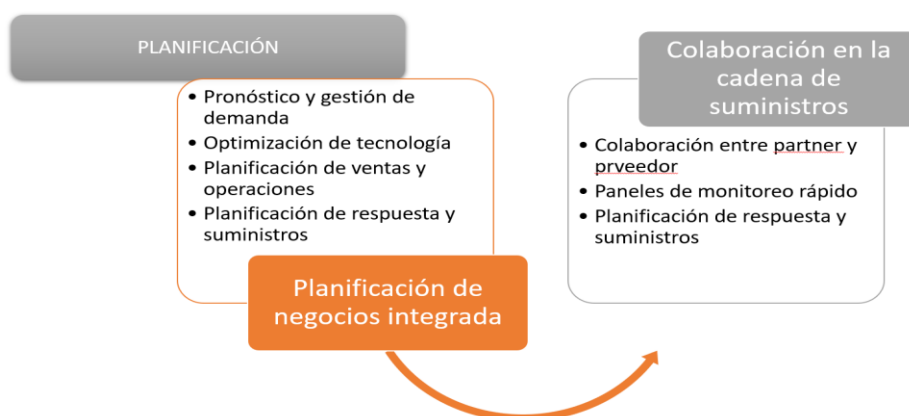


Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.2. Planificación interna

Comprende las actividades que permitan contar con los recursos necesarios para atender la demanda de los clientes, con relación a cualquiera de los productos antes detallados:

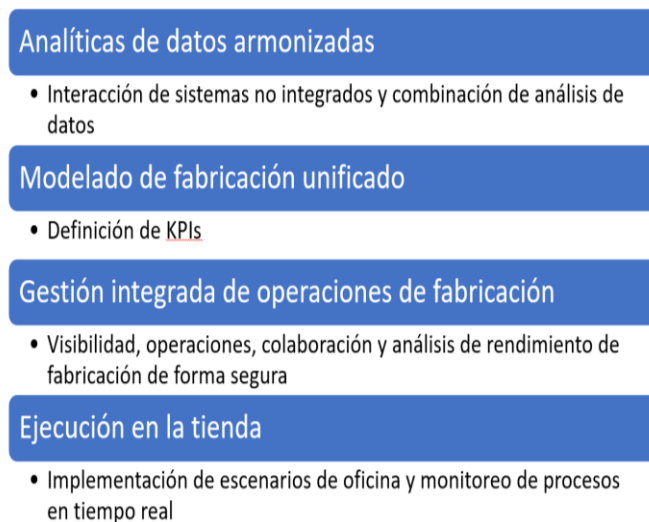
**Figura 51. Etapa de planificación para la entrega de productos**



Fuente: Elaboración propia.

Esta actividad es muy relevante partir del análisis de datos, que permitan personalizar los productos a cada cliente o grupo de clientes según el producto que se requiere ofrecer, para ello a continuación se detalla este proceso clave:

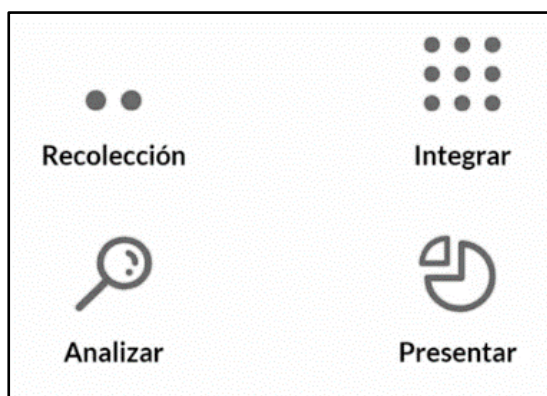
**Figura 52. Secuencia para el análisis de datos**



Fuente: Elaboración propia.

Para esta etapa, como herramienta se utiliza el proceso de Business Intelligence (BI) para recolectar, integrar, analizar y obtener información de los datos, con el objetivo de brindar objetividad de la organización en la toma de decisiones, el cual tendrá los siguientes pasos:

**Figura 53. Pasos para el desarrollo de Business Intelligence**



Fuente: Elaboración propia.



Esta actividad es clave en el desarrollo de los productos de la propuesta de valor, el análisis de datos permite:

- Acceder, interactuar y analizar datos
- Mejorar el rendimiento
- Encontrar oportunidades de innovación
- Operar eficientemente los servicios ofrecidos

Teniendo en cuenta que BI es útil cuando es utilizado para gestionar y adaptar al cambio, se prevé que la información pueda estar disponible tanto en la parte más alta del nivel jerárquico de la organización, sino que sea accesible por los colaboradores lo cual permitirá mejorar las ineficiencias operativas y centrarse en tomar decisiones rápidas con comunicación permanente en un ambiente colaborativo y cultura organizacional.

Para ello se ha considerado que las organizaciones Data-Driven, se caracterizan por tener a un especialista que se enfoca en la administración de la información dentro de la propia organización. Usualmente se le conoce como CTO y es responsable de definir las tecnologías que se adoptan para que el flujo de datos sea el correcto.

Contar con esta área tecnológica, permite un enfoque en resultados y el análisis de que es lo que ofrecen determinadas tecnologías, como por ejemplo facilitar las órdenes o peticiones de distintas áreas, hacer reingeniería de procesos, controlar gastos e identificar riesgos de adoptar tecnologías, como Data Driven.

De manera interna la organización se caracterizará por construir herramientas, habilidades y principalmente una cultura de innovación y un área de I+D+i que permite además de analizar los datos, puedan estar constantemente buscando, probando e incorporando nuevas herramientas

tecnológicas como software, mantener el mindset de mejora continua, y siempre con buscando crear modelos de predicciones de comportamientos (ventas, ganancias, etc.).

Es importante tener en cuenta evitar que como Data Driven, que los reportes que generan los analistas no tengan la debida atención o no considerar los resultados de estos reportes en la toma de decisiones. Un referente se ha tomado para el enfoque Data Driven es Netflix que se enfoca en saber qué es lo que lo clientes quieren a la hora de visualizar películas, conocen los patrones de consumo de películas lo que le ayudó al negocio de streaming y la creación de sus propios creadores de contenidos.

Data Driven en la organización, se iniciará implementando el portal de la comunidad online o virtual, como una plataforma web de uso compartido para que los miembros de la comunidad y los administradores de esta generen interacciones como:

- Preguntas y respuestas en foros de temas particulares, como lo realiza Platzi.
- Entregar podcast, videos o contenido con temas de interés de los participantes y de sus modelos de negocio.
- Interacción entre participantes formando redes de contacto y apoyo, como un ecosistema de cultura empresarial colaborativa.
- Videos de corta duración brindando consejos, mejores prácticas y tips para pequeñas empresas peruanas.
- Retos semanales para poner en práctica diferentes conceptos y herramientas disponibles en el negocio de los clientes.

El portal se incluye como servicio en el pago de la membresía anual y está administrada por un moderador que incentiva la participación e interacción de los miembros de la comunidad con la finalidad de identificar en los miembros de la misma: patrones de conducta, necesidades

insatisfechas e insights que permitan tomar decisiones de cuándo y cómo se realizan las conferencias y talleres con temas que satisfagan esas necesidades identificadas con el análisis de datos, así como obtener datos de tendencias y cambios de paradigma al participar en las actividades internas.

**Tabla 28: Proceso de interacción en la comunidad**

De	A
Enfocarse en los resultados de la tecnología	Enfocarse en los resultados del negocio
Tomar órdenes	Colaborar en la definición de la agenda a seguir
Reingeniería de procesos	Explotación de datos
Controlar costos	Participación en la generación de ganancias
Identificar riesgos de adoptar tecnologías	Identificar riesgos para el negocio

Fuente: Mastering the New Business executive Job of the CTO, Garner 2018.

Para el procesamiento o análisis de datos recopilados en la plataforma de atención a los clientes, se seguirá una secuencia lógica desde que entran en la organización hasta que terminan en un informe para la respectiva toma de decisiones, no necesariamente este informe debe ser escrito, puede ser a través de tablas de decisión usadas con Power BI. Los datos seguirán proceso:

**Recolección de Datos:** Recolectar es importante pero solo funciona si se seleccionan los datos correctos, esos que ayuda a mejorar el negocio. Las herramientas tecnológicas permiten cumplir con las reglas de un conjunto de datos:

**Precisión:** Contexto, rango de tiempo y rango de valores bien definidos.

**Limpieza:** Coherencia entre los datos.

**Sin sesgos:** La información debe ser segura y no puede ser manipulada.

**Confiable:** No debe haber duda de que los datos son correctos.

**Visualización de datos:** La vida de un analista de datos consiste en obtener, limpiar y preparar los datos el 80% del tiempo, mientras que construir modelos, analizar y visualizar ocupa el otro 20%.

**Acceso a Datos:** Los datos recolectados deben ser accesibles y consultables. La forma en que se recolectan los datos debe permitir que, en un futuro, se agreguen más datos cuando sea necesario hay muchas opciones como bases de datos relacionales, no relacionales o preparadas ser usadas en un futuro cuando los datos sean de gran capacidad que estarían en la categoría de Big data, en este escenario se podría elegir herramientas como Hadoop.

**Reportes:** Los datos pueden ser procesados por personas especialistas en la gestión de datos o herramientas tecnológicas como Power BI. Los encargados de estos reportes deben conocer muy bien la estructura de los datos y realizar consultas (un proceso que también es mucho más rápido y sencillo con herramientas como Power BI).

**Las alertas:** Son reportes sobre todo lo que está sucediendo en el negocio. Al igual que los reportes, no indican cuál es el motivo del problema/éxito ni cuáles son los planes de acción para encontrar una solución o replicar la acción que dio buenos resultados.

**Tabla 29: Proceso de Reportar vs. Analizar los datos**

Reportar	Analizar
Descriptivo	Prescriptivo
¿Qué?	¿Porqué?
Genera preguntas	Responde preguntas
Los datos se transforman en información	Los datos más información generan Insights
No hay contexto	Se tiene un contexto y se cuenta una historia

Fuente: Elaboración propia

**Análisis descriptivo:** Ayuda a examinar un conjunto de datos para identificar y clasificar comportamientos del pasado, este análisis puede configurar alertas que indiquen cuando una métrica sale de su rango normal. Las preguntas que se realizarán con este tipo de análisis son:

- ¿Cuántas ventas se hicieron en el Q1 del 2021?
- ¿Cuáles son los 6 distritos con más clientes?

- ¿Cuántos días tarda una membresía en venderse al cliente?

**Análisis prescriptivo:** Combina múltiples fuentes de datos para identificar los motivos del comportamiento, este análisis puede descubrir qué camino a seguir es el más indicado para el negocio. Las preguntas que se harán con este tipo de análisis son:

- ¿Qué serie de eventos desarrollaron más ventas?
- ¿Qué situaciones recurrentes afectan a la operación?
- ¿Qué hacer para obtener un mejor resultado en las consultorías?

Una vez que se conocen cuáles son las métricas, qué circunstancias benefician y qué resultados esperar de ellas, se podrá definir cuáles son esas acciones necesarias para conseguir los resultados esperados. Siendo este es el análisis más complejo, el que más resultados otorga.

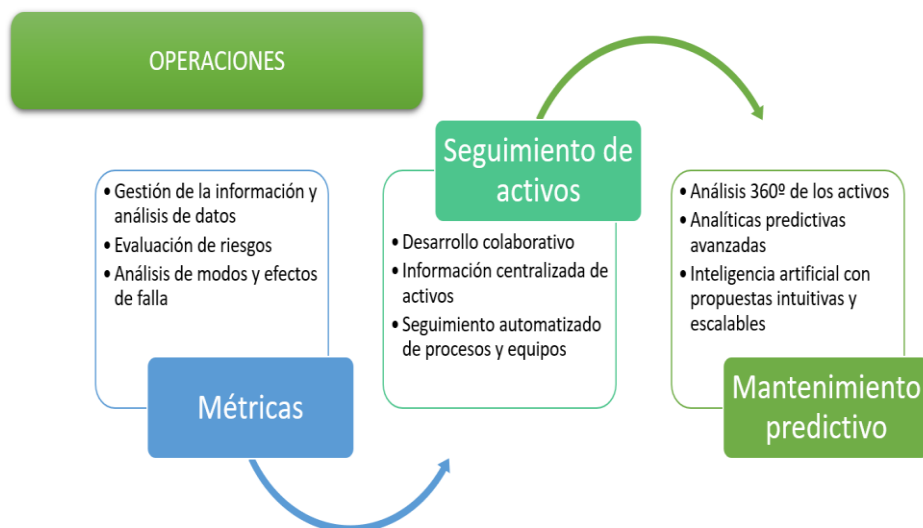
### **7.6.3. Desarrollo del producto**

En esta etapa, habiendo identificado la necesidad del público objetivo, se inicia la etapa de desarrollo del producto a entregar a los clientes, como puede ser elaborar el contenido que es de interés en la comunidad, un tema requerido para la capacitación empresarial o la consultoría requerida por el cliente, para ello se ha previsto la siguiente secuencia de actividades, que se adapta para cualquiera de los tres productos a entregar a los clientes.

Con relación a las operaciones internas, la siguiente secuencia que permite propiamente definir el producto que se requiere ofrecer a los clientes.

Para la digitalización interna de la organización se prevé la siguiente estrategia, que se muestra en la figura 54.

**Figura 54. Estrategia de digitalización interna de la organización**

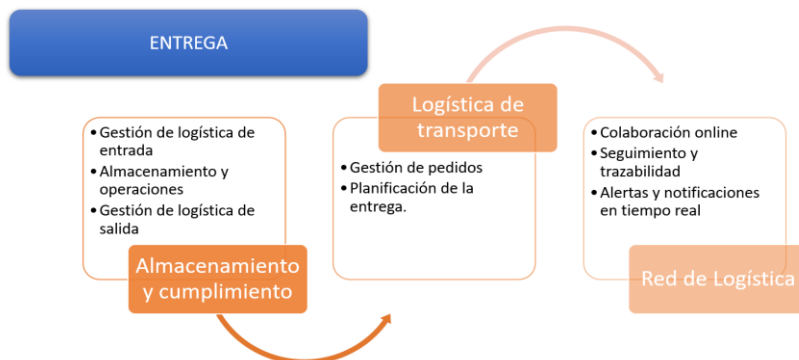


Fuente: Elaboración propia.

#### 7.6.4. Entrega del producto

Habiendo desarrollado el producto en un ambiente colaborativo dentro de la organización, como se ha detallado en el punto anterior, para la entrega del producto se considera lo siguiente:

**Figura 55. Etapa de entrega del producto al cliente**



Fuente: Elaboración propia

Esta secuencia principalmente se tendrá en cuenta para el desarrollo de la consultoría, la cual es facilitada por la plataforma PaaS, de forma que permita hacer seguimiento a la ejecución del servicio en el cliente, y asimismo a recolectar información del equipo de consultores, a fin de alimentar la base de datos y poder identificar nuevas oportunidades de brindar otra consultoría, algún contenido para la comunidad o algún tema de interés para una capacitación, de esta forma se convierte en un proceso automatizado, de forma que se mantiene el proceso cíclico en interactivo.

### 7.7. Presupuesto de Operaciones

Para la puesta en marcha del modelo de negocio propuesto, en primer lugar, se requiere desarrollar las plataformas, contenido base y diseño de la estrategia marketing para el lanzamiento de la comunidad virtual, siendo el año 0 el que representa el principal requerimiento de inversión, como se muestra en la tabla siguiente:

**Tabla 30: Presupuesto para el desarrollo y operación de la comunidad virtual**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SaaS (Software como Servicio)	21,000.00	21,000.00	25,200.00	30,240.00	36,288.00	43,545.60
Plataforma Comunidad Virtual Pymes 4.0 (Desarrollo y mantenimiento)	17,500.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Especialistas generar contenido	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Media Content Manager (Home Office)	0.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00
Marketing (Lanzamiento y Mantenimiento)	29,050.00	147,000.00	147,000.00	147,000.00	147,000.00	147,000.00
<b>Subtotal Experiencia comunidad Pyme 4.0</b>	<b>91,550.00</b>	<b>268,200.00</b>	<b>272,400.00</b>	<b>277,440.00</b>	<b>283,488.00</b>	<b>290,745.60</b>

Fuente: Elaboración propia

En la etapa inicial se requiere una inversión de S/. 91,550, luego la operación de la comunidad virtual significa un costo por encima de los S/. 268,200 soles anuales, con incremento interanual según la proyección del incremento de las ventas.

Para el caso de la Capacitación Empresarial, se considera que esta se realiza contratando especialistas en temas particulares identificados mediante el análisis de datos, estos costos

operativos se irán incrementando anualmente según la proyección de ventas, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 31: Presupuesto de operaciones para la Capacitación Empresarial**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitador		25,200.00	26,460.00	27,783.00	29,172.15	32,089.37
Pago Plataforma cursos virtuales (Zoom)		840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
<b>Subtotal Capacitación Empresarial</b>		<b>26,040.00</b>	<b>27,300.00</b>	<b>28,623.00</b>	<b>30,012.15</b>	<b>32,929.37</b>

Fuente: Elaboración propia

Con relación al presupuesto operativo para el desarrollo de la Consultoría Especializada, se ha tomado en cuenta que el año 0 se implementará la plataforma PaaS, considerada como parte de esa inversión inicial, luego se considera los costos del equipo conformado por un especialista y dos consultores, siendo ellos los que, soportados en la plataforma digital antes indicada, podrán brindar el servicio al cliente, siendo estos costos los detallados en la siguiente tabla y se irán incrementando anualmente según la proyección de ventas:

**Tabla 32: Presupuesto de operaciones para la Consultoría Especializada**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PaaS (Plataforma como Servicio)	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,620.00	5,082.00
Especialista		50,400.00	50,400.00	50,400.00	55,440.00	60,984.00
Consultor		36,000.00	36,000.00	36,000.00	39,600.00	43,560.00
Consultor Junior		42,000.00	42,000.00	42,000.00	46,200.00	50,820.00
<b>Subtotal Consultoria Especializada</b>	<b>4,200.00</b>	<b>132,600.00</b>	<b>132,600.00</b>	<b>132,600.00</b>	<b>145,860.00</b>	<b>160,446.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a los costos antes detallados en función a cada producto, es necesario realizar una serie actividades adicionales a fin de facilitar el desarrollo y entrega al cliente de los productos antes indicados, los que se detallan a continuación a los que se denominan gastos operativos generales.



**Tabla 33: Presupuesto en gastos operativos generales**

Detalle	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler Coworking	9,100	3,413	3,583	3,583	3,583	3,583
TeleTrabajo (Internet fijo Inalambrico)	136	1,632	1,795	1,795	1,795	1,795
	136	1,632	1,795	1,795	1,795	1,795
	136	1,632	1,795	1,795	1,795	1,795
Estudio Contable	500	6,000	6,000	6,000	7,800	7,800
	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tecnología (I+D+i)	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Totales	13,008	39,309	39,969	39,969	41,769	41,769

También está previsto la adquisición de laptops, según el siguiente detalle:

**Tabla 34: Inversión en equipos**

Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo Computo	20,000	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250
Equipos de Oficina	2,500	-	-	-	-	-
	22,500	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 8**

### **Plan de Recursos Humanos**

El modelo de negocio se ha previsto un equipo que gestione el talento humano para identificar, desarrollar y potenciar las capacidades de los colaboradores, lo cual resultará en un aporte de valor a la organización con la finalidad de lograr los objetivos empresariales planteados y mantener un clima laboral excelente, que permita atraer nuevos talentos competitivos e íntegros. además, desde el inicio, se prevé adoptar el concepto Home Office, que inicia seleccionando a las personas correctas sean a nivel nacional o internacional cuyo perfil cumple con ser más autónomos y tengan un mayor grado de concentración al trabajar.

En Perú el teletrabajo está regulado por Ley N° 30036 y Decreto Supremo N° 017-2015-TR que indica las condiciones laborales ofrecidas que suman 48 horas semanales con equipos, acceso a internet, aplicaciones y programas informáticos proporcionados por el empleador donde se definen los objetivos en un contrato firmado, el teletrabajador puede realizar sus labores en cualquier ubicación diferente a la oficina, inclusive en otra ciudad.

El Home Office no se encuentra regulado por ley en el Perú, lo que trae confusiones y errores de definición ya que al tener un vacío legal los especialistas lo incorporan como una modalidad de Teletrabajo. Cuando se hace Home Office el trabajador elige un día de la semana trabajar desde casa mientras que el resto de los días lo hace en la oficina, en todo caso el trabajador si va a la oficina en la mayoría de los casos y cuando hace Home Office usa sus propios equipos para realizar dichas labores con todos sus beneficios bajo modalidad de contrato.

Freelance es una modalidad de trabajo independiente que no se encuentra regulada en Perú o en todo caso está bajo la modalidad de Servicios no personales, donde no hay relación contractual de trabajo entre empleador y freelance, pero sí existe una relación cliente - prestador de servicios.

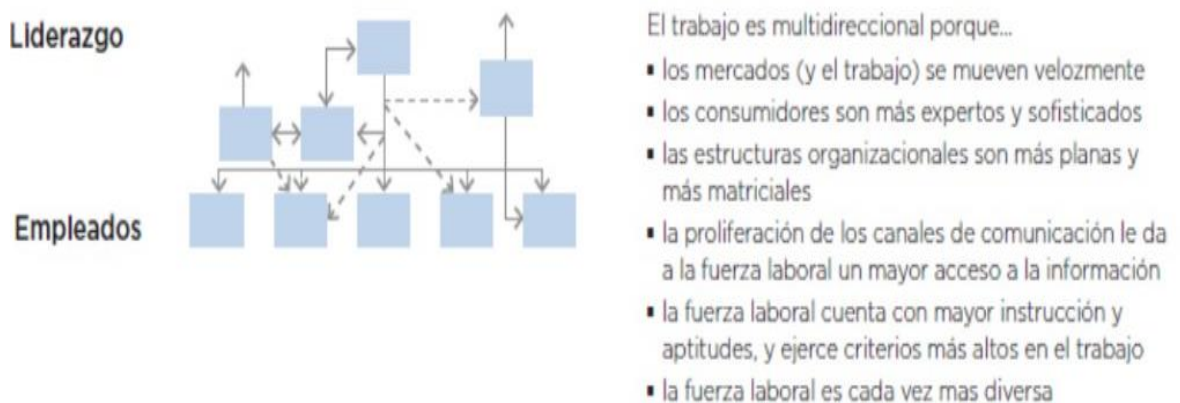
La propuesta laboral prevé que los colaboradores realizarán Teletrabajo, Home Office y también se tomarán los servicios de profesionales que trabajan bajo la modalidad Freelance y todos ellos serán establecidos mediante contrato donde se indiquen las condiciones del servicio.

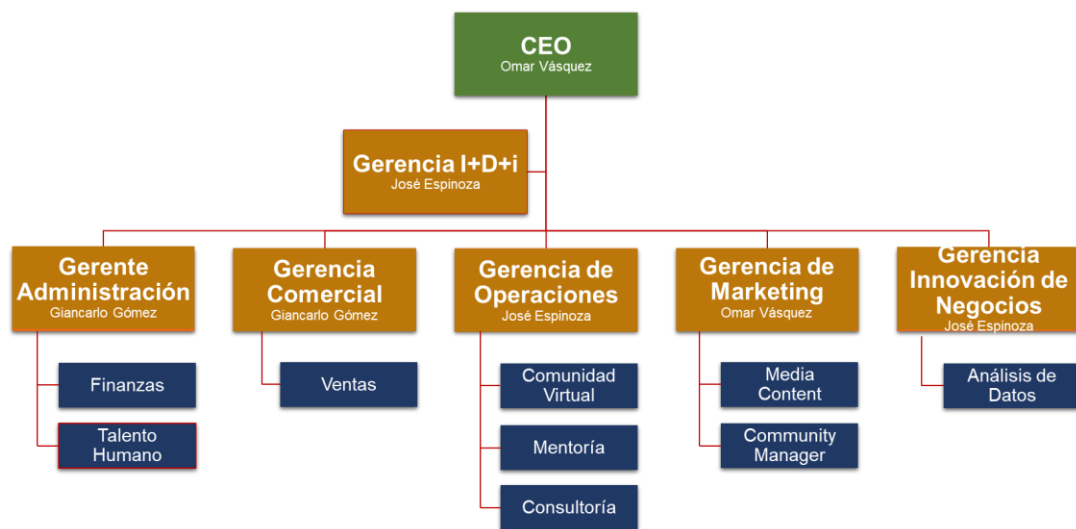
Los beneficios de realizar estas actividades para el teletrabajador es la reducción de tiempo usado en transporte, seguridad ciudadana. Las complicaciones de hacer trabajo remoto es considerar teletrabajadores que sean disciplinados con los tiempos, de lo contrario se puede traducir es muy baja productividad y aislamiento social con las contraindicaciones de salud por la vida sedentaria.

### 8.1. Estructura Organizacional

Para definir el organigrama se ha considerado el modelo propuesto por Mintzberg, 1991, en el cual se plantea un trabajo multidireccional.

**Figura 56. Organigrama de trabajo multidireccional**



**Figura 57. Organigrama de Deploy It**

Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. Perfil del Puesto

Para la implementación del modelo de negocio propuesto, es importante contar con personal idóneo y competitivo para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada puesto y estén a la altura de la demanda de la organización. Para ello el perfil para cada área, se ha elaborado con el propósito de alinearse a los objetivos estratégicos de la organización, siendo los siguientes perfiles del organigrama antes mencionado.

### 8.2.1. Gerente General

- Postgrado MBA, Maestría en Administración, Dirección de Empresas, Finanzas.
- Con experiencia mínima de 3 años en empresas de tecnología.
- Tener conocimiento de transformación digital.
- Reconocimiento en cumplir los objetivos del negocio.
- Capacidad de afrontar desafíos.

- Ser un líder motivacional y asesorar a los empleados.
- Siempre tener una mente abierta para ser consultado.
- Ver oportunidades de mejoras en el negocio y en el mercado.
- Desarrollar una comunicación fluida en la organización.
- Tener aptitudes para generar un buen clima laboral.

### **8.2.2. Gerencia I + D +i**

- Postgrado MBA, Maestría en Administración, Dirección de Empresas, Finanzas, Bancos
- Especialización en maestría de Proyectos, metodologías ágiles, innovación digital, procesos de transformación.
- Actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Conocimiento de gestión del presupuesto, controlar los gastos y la utilización correcta de los recursos.
- Clara visión de empresa y orientación a negocio.
- Capacidad de afrontar desafíos.
- Gestión de equipos para desarrollos de sistemas de la información.
- Gestión de proyectos de desarrollo software.

### **8.2.3. Gerencia Administración**

- Conocimiento en gestión de Empresa.
- Conocimiento en información financiera y contabilidad.
- Conocimiento en gestión de talento humano requerido.

- Historial comprobado de incorporación, capacitación y motivación de empleados administrativos.
- Conocimiento en Gestión del Cambio.
- Estudios con conocimientos de información financiera y contable.
- Profesional con visión estratégica, con orientación a los resultados, operacional y enfoque en las personas.

#### **8.2.4. Gerencia Comercial**

- Estudios en las carreras de Administración de Empresas y a fines.
- Experiencias en posiciones de Áreas Comerciales o ingeniería Industrial.
- Dominio de procesos de transformación de procesos.
- Dominio de Inglés a nivel avanzado.
- Conocimientos de herramientas de omnicanalidad.
- Conocimiento de marketing digital.
- Capacidad de liderazgo, orientación al cliente, orientación a resultados, empatía, proactividad, negociación, comunicación y relaciones interpersonales.

#### **8.2.5. Gerencia Operaciones**

- Estudios en las carreras de Administración de Empresas, ingeniería industrial.
- Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.
- Manejo de control personal.
- Dominio de procesos de transformación de procesos.
- Mantenimiento y seguimiento a la plataforma web.

- Dominio de Inglés a nivel avanzado.
- Experiencia de control de presupuesto, gastos y la utilización correcta de los recursos.

#### **8.2.6. Gerencia Marketing**

- Estudios en la carrera de Marketing.
- Manejo de herramientas omnicanalidad.
- Realizar seguimiento a los leads.
- Realizar seguimiento a los clientes.
- Dominio de Inglés a nivel avanzado.
- Manejo de control personal.
- Manejo Microsoft Office.

#### **8.2.7. Gerencia Innovación De Negocios**

- Postgrado MBA, Maestría en Administración, Dirección de Empresas, Finanzas, Bancos.
- Especialización en maestría de Proyectos, metodologías ágiles, innovación digital, procesos de transformación.
- Conocimiento de la utilización correcta de los recursos.
- Clara visión de empresa y orientación a negocio.
- Capacidad de afrontar desafíos.
- Gestión de equipos para desarrollos de sistemas de la información.
- Gestión de proyectos de desarrollo software.
- Dominio de Inglés a nivel avanzado.

- Manejo de softwares de programación.
- Desarrollo de procesos de innovación a la organización.

### **8.3. Manual de Organización y Funciones (MOF)**

En cuanto a las Funciones teniendo en cuenta los perfiles y organigrama antes detallado se ha considerado lo siguiente:

#### **8.3.1. Funciones del gerente general**

- Participa en el diseño y formulación del Plan Estratégico del negocio.
- Vela por el cumplimiento de la misión, visión y cultura del negocio.
- Propone, dirige, coordina el desarrollo del presupuesto del negocio.
- Planifica, coordina, evalúa las actividades de investigación, desarrollo e innovación de tecnología.
- Evalúa la ejecución de actividades mensuales, trimestrales y anuales.
- Fortalecer las alianzas estratégicas.
- Tener destreza y habilidades de transformación.
- Supervisar el control de calidad en la organización.
- Supervisar a los gerentes de línea que estén cumpliendo los objetivos y metas trazadas.
- Revisar la información financiera al cierre mensual.
- Hacer seguimiento a los gastos del negocio y proponer mejoras.
- Proponer procesos automatizados del negocio.
- Mantener contacto con los clientes y apoyarlos en despejar sus inquietudes.
- Evaluar el desempeño del área y proponer mejoras para la empresa.



- Cumplir y hacer cumplir la misión, visión y los objetivos de la empresa.

### **8.3.2. Funciones del Gerente de I + D +i**

- Ejecutar los requerimientos del área de Investigación, desarrollo e innovación.
- Evaluar el desempeño del área y proponer mejoras para el negocio.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimiento de calidad del negocio.
- Participar en las reuniones o asambleas que requiera el negocio
- Cumplir con los indicadores de gestión del negocio establece.
- Proponer oportunidades de mejoras de proceso del negocio.

### **8.3.3. Funciones del Gerente de Administración**

- Revisar la información financiera y presupuestaria, en forma diaria, mensual, trimestral y anual.
- Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño de las áreas estructurales bajo su dirección y promover la gestión humana.
- Implementa, coordinar las políticas y estrategias de gestión promoviendo la efectividad económica y transparencia, imparcialidad de las operaciones y calidad en los servicios.
- Supervisar el Sistema de Contabilidad, en sus fases de apertura, ejecución, evaluación y cierre del periodo.
- Evaluar el desempeño del área y proponer mejoras para el negocio.
- Cumplir con los indicadores de gestión del negocio propuestos.
- Realizar el monitoreo de producción del personal a su cargo.
- Cumplir y hacer cumplir la misión, visión y los objetivos del negocio.

- Realiza la contratación de personal de acuerdo con los requerimientos de las áreas.
- Realizar las gestiones para la prestación de servicios profesionales, para el desempeño de capacitación y la consultoría especializadas.

#### **8.3.4. Funciones del Gerente Comercial**

- Definir las estrategias y los objetivos establecidos en base a los lineamientos de la empresa.
- Preparar anualmente el Plan Comercial, que es parte del presupuesto anual de la empresa.
- Cumplir tareas asignadas por la Gerencia General.
- Incentivar al área y al negocio la cultura de transformación digital.
- Establecer, elaborar y ejecutar planes de contingencia de acuerdo al comportamiento del mercado.
- Realizar, gestionar planes de visitas con los clientes.
- Evaluar el desempeño del área y proponer mejoras para la empresa.
- Coordina con el área de Administración la preparación del presupuesto.
- Proponer oportunidades de ingresar a nuevos segmentos de mercado.
- Cumplir con los indicadores de gestión del negocio.
- Proponer oportunidades de mejoras comerciales para la empresa.
- Establecer estrategias de mercado en coordinación con las diferentes áreas del negocio.

#### **8.3.5. Funciones del Gerente de Operaciones**

- Planificar, organizar, dirigir y supervisar el buen funcionamiento de la plataforma web.

- Proponer mejoras en los procesos de la plataforma web.
- Proponer el personal competente quienes realizará las mentorías especializadas, al área de Administración quienes realizarán las gestiones de la contratación.
- Proponer el personal competente quienes realizarán las consultorías del emprendedor, al área de Administración quienes realizarán las gestiones de la contratación.
- Ejecutar y supervisar la ejecución del Plan estratégico del negocio.
- Proponer oportunidades de mejoras de proceso del negocio.
- Coordina con el área de Administración la preparación del presupuesto.
- Incentivar al área y al negocio la Cultura de transformación digital.

#### **8.3.6. Funciones del Gerente de Marketing**

- Planificar, supervisar y evaluar las campañas y promociones que genere el negocio.
- Coordina con el área de Administración la preparación del presupuesto.
- Investiga, promueve y dirige el proceso de investigación de mercado.
- Evaluar el desempeño del área y proponer mejoras para el negocio.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de calidad del negocio.
- Implementa estrategias de marketing.
- Lanzamiento de campañas comerciales.
- Participar en las reuniones o asambleas que requiera el negocio.
- Cumplir con los indicadores de gestión del negocio.
- Implementación y seguimiento del marketing digital y la actualización web y redes sociales.

- Realizar la creación de alto valor en contenido, para los clientes en la web y redes sociales.
- Gestionar las respuestas y/o consultas de los clientes y posibles clientes, en la web y redes sociales.
- Incentivar al área y al negocio la Cultura de transformación digital

### **8.3.7. Funciones del gerente de Innovación de Negocios**

- Evalúa y propone el presupuesto del área.
- Evaluar, proponer mejoras de la plataforma de servicio Deploy It.
- Elaborar, proponer, nuevos productos para los clientes.
- Proponer oportunidades de utilización de nuevos sistemas tecnológicos.
- Analizar y evaluar la utilización de la tecnología países en expansión.
- Evaluar los proyectos de investigación en proceso de desarrollo.
- Proponer incentivos para los trabajos de investigación.
- Establecer red de contacto con universidades e instituciones para coordinar la función de investigación.
- Realizar el seguimiento a los gastos del área.
- Evaluación de los resultados e impactos de los proyectos.
- Evaluar el desempeño del área y proponer mejoras para el negocio.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimiento de calidad del negocio.
- Identificar y validar oportunidades de nuevos negocios.
- Cumplir y hacer cumplir la misión, visión y los objetivos del negocio.

## **8.4. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación**

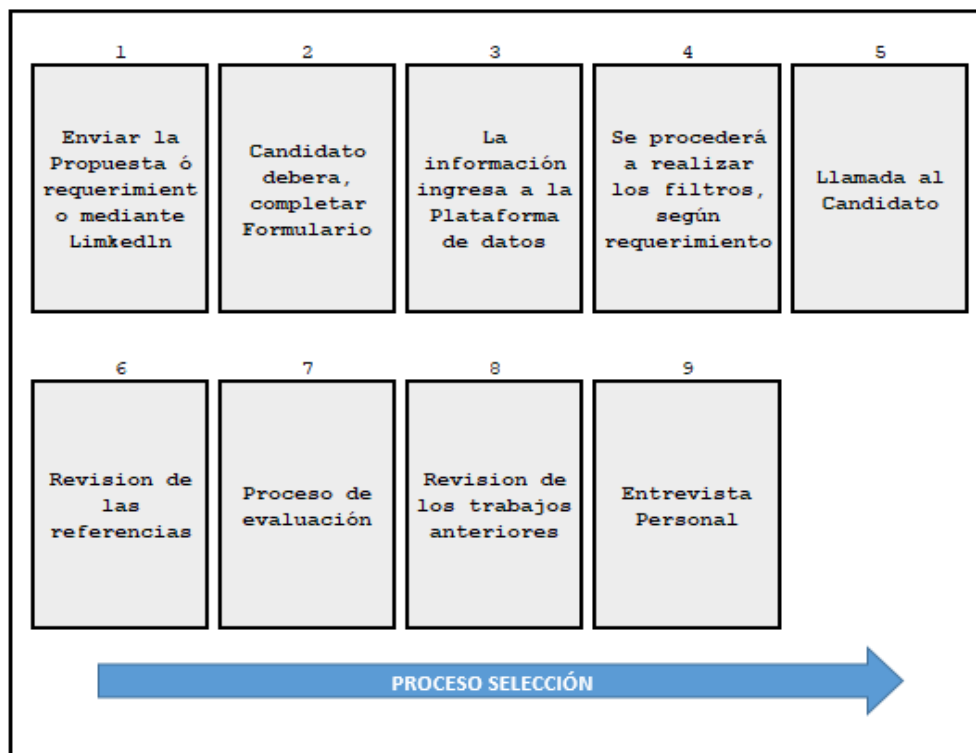
La Marca Deploy-it, al ser un negocio que impulsa la aceleración de la transformación digital de procesos, personas y tecnología, la cultura que mantiene viva es contar con personal que tengo los mismos ideales y los principios.

Para el reclutamiento, selección y la contratación personal para las diferentes posiciones de áreas, se ha considerado son los siguientes pasos:

### **8.4.1. Reclutamiento**

- Enviar los requerimientos con los perfiles solicitados mediante la utilización de canales de redes sociales como LinkedIn.
- El postulante deberá rellenar un formulario correspondiente.
- La información ingresará por los postulantes ingresarán a una base de datos.
- Se procederá a realizar los filtros a la base de datos que contiene la información del o los postulantes.
- Se seleccionará los postulantes que hayan pasado los filtros.
- Se procederá a realizar la verificación de las referencias, realizando las llamadas correspondientes para confirmar los informado.
- Según lo verificado pasará un proceso interno de evaluación por el área que requiera el personal si cumple con los requisitos solicitados.
- Se realizará la confirmación de los trabajos anteriores y se solicitará una reseña sobre el desempeño del postulante.

Lo antes indicado se resume o sintetizan en el siguiente gráfico:

**Figura 58. Proceso de selección de personal**

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4.2. Proceso de selección

A los postulantes antes indicados se le seguirá el siguiente proceso de selección:

- Se seleccionará a los postulantes que hayan aprobado la primera evaluación.
- Se procederá a solicitar una entrevista con los postulantes.
- Se acordará la fecha y hora de la entrevista que se realizará vía online.
- El candidato deberá de estar bien presentado con indumentaria formal.
- El día de la entrevista se evaluará las aptitudes y la forma de desenvolverse en la entrevista.
- Se le pondrá un ejercicio de prueba para ver su destreza para resolver el problema.

- No hay respuesta desaprobatoria solo es la verificación de cómo puede plantear una solución.
- Si la evaluación realizada cumplió con todos los parámetros se procede a la contratación del postulante.
- Si la evaluación realizada no cumplió con los parámetros, se procederá a realizar todo el proceso de forma inicial.
- El postulante que haya logrado pasar las pruebas ingresará por un periodo de prueba en la organización, el cual será remunerado de acuerdo con lo establecido en el contrato.
- Después de culminar su proceso de fase de prueba será ingresado en el área de quien solicitó sus servicios.
- El primer día oficial después de haber culminado la fase de prueba, su nombre pasará a ser funcionario.

El nuevo colaborador firmará su contrato de Ética Profesional, cuyas cláusulas indicará la confidencialidad de la información a la que va a tener acceso, y no divulgación, difusión y propagación de la cual información concerniente al negocio, sin contar con la autorización respectiva.

## **8.5. Inducción, Capacitación y Evaluación**

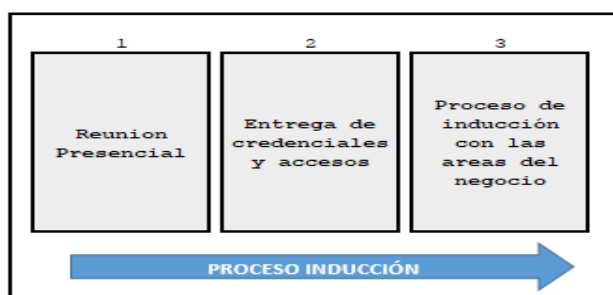
Deploy-it, al ser un negocio digital no podría contar con una infraestructura física y todo el trabajo se realiza Home Office, el proceso de inducción en su primera fase se tendrá una reunión presencial con todo el equipo al que se integra. Esto se realizará en la sala de coworking que el negocio tiene reservado. Luego de ello se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Se les entregará los accesos a los servicios basados en Plataform as a Service (PaaS).

- El colaborador pasará por el proceso de inducción por todas las áreas del negocio. Esto se realizará utilizando la webcam de la computadora, donde conocerá todos los procesos que genera e involucra el negocio.
- El periodo de inducción estará en el rango de 3 días como tiempo máximo.
- Para el periodo de capacitación será de 1 mes en el área que se encuentra. Estará a cargo del superior quien le indicará los procesos, procedimientos y objetivos de la ejecución de su trabajo y los resultados que se espera.
- Se le indicará al colaborador que la plataforma Plataform as a Service (PaaS), monitorea las actividades que realiza.
- El proceso de evaluación se realizará en 6 meses, donde inicia con una curva que es el aprendizaje, la capacitación y posteriormente el desenvolvimiento del colaborador realizando su labor.
- Se evaluará también las habilidades (skills) que pueda desarrollar el colaborador en el tiempo que ha estado desarrollando su labor, si ha tenido oportunidad de proponer mejoras, que esté desarrollando habilidades natas para el negocio.
- Se evaluará el compromiso que manifiesta para el negocio.

En el grafico siguiente se muestra la secuencia prevista en esta etapa:

**Figura 59. Proceso de inducción**



Fuente: Elaboración propia.



## **8.6. Motivación y Desarrollo**

Deploy-it considera que el colaborador debe ser valorado y motivado, incluyendo para ello retos permanentes que se traduzcan en desarrollo profesional y organizacional, para esto se considera lo siguiente:

- Flexibilidad de horarios de trabajo
- Participación en reuniones para toma de decisiones
- Incentivo económico si sobrepasan sus resultados y metas planteados
- Talleres de integración para la familia.
- Premios por ideas innovadoras y disruptivas en beneficio del negocio
- Foros de conversación, temas no laborales.
- Se ofrece membresía para cursos, especializaciones o actualizaciones online.
- Permisos especiales por temas de estudio
- Analizar las habilidades que muestra el colaborador, fortaleciéndose con entrenamiento permanente.
- Seguro de vida, Oncológico
- EPS, entre otros beneficios.

## **8.7. Remuneraciones y Compensaciones**

La remuneración será fija para el personal administrativo y para el personal de ventas una parte fija y otra variable. El negocio al estar iniciando sus operaciones las remuneraciones son de acuerdo con el mercado laboral actual, en base a esas estimaciones el pago es de acuerdo con la posición que tiene en la organización. Para las compensaciones e incrementos salariales, se ha considerado como base al crecimiento del negocio.

Se prevé una compensación de acuerdo con la posición de un mínimo del 5% y un máximo del 8%, según el colaborador que haya alcanzado sus metas y objetivos planteados. Esto incentivará a los colaboradores a llegar a lo planificado.

## 8.8. Presupuesto de Recursos Humanos

El presupuesto de recursos humanos está proyectado para cinco años, tal como se presenta en la siguiente:

**Tabla 35: Presupuesto para talento humano**

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	75,000	75,000	75,000	82,500	90,750
Gte Administración	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Jefe de Finanzas	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Jefe Talento Humano	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte Operaciones	67,500	67,500	67,500	74,250	81,675
Especialista Analisis de l	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte Innovación de Negoci	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte I+D+i	67,500	67,500	67,500	74,250	81,675
Gte Marketing	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Comunity Manager	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Media Content Manager	45,000	45,000	45,000	49,500	54,450
Gte Comercial	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Planilla Ventas	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Totales	795,000.00	795,000.00	795,000.00	874,500.00	961,950.00

Fuente: Elaboración propia

Los detalles de los gastos fijos por cada puesto, se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 36: Presupuesto de contribuciones y descuentos para talento humano**

CONTRIBUCIONES					DESCUENTOS			
Cargo	Área	Mensual	Essalud	Renta 5 Cat.	Aporte AFP	Seguro Invalidez	Comisión AFP	Total Descuentos
CEO	Administrativa	5,000	450.00	266.00	500.00	67.50	84.50	918.00
Gte Administración	Administrativa	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Jefe de Finanzas	Administrativa	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Jefe Talento Humano	Administrativa	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Gte Operaciones	Administrativa	4,500	405.00	219.33	450.00	60.75	76.05	806.13
Especialista Análisis de Datos	Administrativa	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Gte Innovación de Negocios	Administrativa	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Gte I+D+i	Administrativa	4,500	405.00	219.33	450.00	60.75	76.05	806.13
Gte Marketing	Ventas	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Community Manager	Ventas	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Media Content Manager	Ventas	3,000	270.00	79.33	300.00	40.50	50.70	470.53
Gte Comercial	Ventas	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Planilla Ventas	Ventas	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
<b>Totales</b>			<b>4,770.00</b>	<b>2,338.00</b>	<b>5,300.00</b>	<b>715.50</b>	<b>895.67</b>	<b>9,249.17</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 9**

### **Plan Financiero**

En el plan financiero se analizará la estructura de costos y ha determinado la rentabilidad con el objetivo de demostrar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios. Asimismo, se ha considerado una proyección de 5 años, determinando el valor actual neto y la tasa interna de retorno para este periodo.

En el capítulo 4 se realizó el análisis de mercado objetivo, determinado que en el primer año se logrará 924 clientes afiliados a la comunidad virtual, y que en un escenario conservador se proyecta un crecimiento del 10% de forma anual por los próximos 5 años, de igual manera se ha estimado una demanda en cuanto a los servicio de capacitación y consultoría, de esta forma teniendo en cuenta la proyección de ventas de los tres productos; adicionalmente para la evaluación financiera se ha considerado lo siguiente:

- El plan de negocio contempla iniciar en enero del 2021.
- La proyección es para 5 años.
- Se prevé un incremento de ventas interanual de un 10%, en un escenario conservador, para los tres productos, se espera que este incremento sea mayor pues si se toma en referencia la demanda de transformación y soluciones digitales que actualmente demanda las empresas, estas se podrían incrementar en un 50% para el 2021, este índice de crecimiento ha sido proyectada por MDP Consulting (Andina, 2020).
- También existen variables en las cuales el mercado puede variar, con fines del análisis se ha mantenido los costos y precios de venta de los tres productos estables, de forma que en caso la inflación pueda variar y salir del rango meta del BCRP, esto podrá ser

compensado con un incremento de los costos en un escenario de incremento de demanda para cubrir una posible variación en los costos de los recursos que se requieren.

- En cuanto al incremento de costos se ha considerado un incremento de 5% hasta un 10% a partir del año 4.
- Según las normas tributarias actuales, la tasa del impuesto general de ventas es del 18%, y el impuesto a la renta es del 30%.
- En cuanto al capital inicial, el aporte de los accionistas es de 50% siendo el importe de S/. 110,717 y el otro 50% con financiamiento mediante el otorgamiento de un préstamo por 5 años a una tasa de 20%, del cual principalmente será utilizado como parte de la inversión inicial y capital de trabajo para los 5 años.
- La depreciación de equipos se ha considerado un 25% anual según lo que determina la SUNAT, y no se tienen otros bienes inmuebles.

## **9.1. Estructura de Costos**

La estructura de costos considera los variables y el gasto fijo, de la siguiente manera:

### **9.1.1. Costos de venta**

Como se ha detallado, no está previsto contar con una oficina para todos los colaboradores, sino más bien un lugar de alquiler de un espacio por horas para temas concretos como reuniones con empresas o negocios, las alianzas estratégicas, capacitaciones, etc.

También se requiere contar con el acceso a plataformas de servicios cloud y servicios de internet, en las cuales se desarrollarán todas las actividades para las gestiones administrativas y de ventas, por tener la información en base de datos se requiere un personal exclusivo de la

contabilidad, por la cual se optó por contar con un estudio contable que lleve el control y el registro incorporado tanto al costo como al precio de venta.

De esta forma, como costos generales de venta se ha previsto lo siguiente:

**Tabla 37: Costos generales de venta.**

Descripción	Importe
Alquiler Coworking	3,413
Suministros	4,000
TeleTrabajo (Internet)	4,896
Contabilidad Online	7,000
Tecnología (I+D+i)	24,000
Comisiones por Ventas	86,336
Comunidad Virtual	268,200
Capacitación Empresarial	26,040
Consultoría Especializada	132,600
<b>Total</b>	<b>556,485</b>

Fuente: Elaboración propia.

Siendo relevante los costos que implica el desarrollo de la comunidad virtual, lo cual facilita conocer de manera personalizada las necesidades de los clientes, a la que se accederá con el pago de una membresía anual, siendo clave para ello contemplar los costos operativos mediante los cuales implica el desarrollo de contenido, gestionar la comunidad para facilitar las sinergias entre los clientes con otros negocios, por lo que los costos están enfocados a realizar una serie de procesos, que incluye el mantenimiento y actualización de la plataforma en la cual la comunidad interacciona, costos por los servicios de especialistas para elaborar y desarrollar contenido (videos, entre otros), media content, el marketing entre otros.

Dentro de la organización se considera un factor clave la investigación, desarrollo e innovación de la propuesta de valor, soportado ello en el análisis de datos de las plataformas de servicio implementadas en la nube, lo cual genera información importante para que el área de ventas defina estrategia para mantener o superar las metas de crecimiento, de esta forma también

se incurrirán costos en analistas de datos, y otros recursos que permitan actualizar los perfiles del público objetivo a través del proceso I+D+i.

Como se muestra en la tabla 37, también como costos operativos se considera la comisión al área de ventas del 12% de la facturación lograda, con fines de incentivar el cumplimiento de estos objetivos. En cuanto a la capacitación empresarial se prevé los costos por profesionales especializados en temas particulares o de alta especialización, quienes desarrollarán los talleres a los clientes según la demanda identificada, finalmente también se consideran los costos por los servicios profesionales de terceros que actuarán en calidad de consultores, en temas de interés de cada cliente, identificado este en las interacciones tanto de la comunidad como en las capacitaciones.

Con fines de realizar un control interno de los costos operativos, a fin de evaluar los resultados de manera independiente para cada producto, se ha proyectado los costos por año siguientes:

### **Comunidad virtual**

**Tabla 38: Costos de venta para la comunidad virtual**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SaaS (Software como Servicio)	21,000.00	25,200.00	30,240.00	36,288.00	43,545.60
Mantenimiento de Plataforma Web	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,200.00
Especialistas para generar contenido	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Media Content Manager (Home Office)	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00
Marketing (Lazamiento y Mantenimiento)	147,000.00	147,000.00	147,000.00	147,000.00	147,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>268,200.00</b>	<b>272,400.00</b>	<b>277,440.00</b>	<b>283,488.00</b>	<b>290,745.60</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Capacitación empresarial**

Los costos para las capacitaciones incluyen los servicios profesionales del capacitador que realizara el taller, y el uso de herramientas digitales como Zoom, que se muestra en la tabla 39:

**Tabla 39: Costos de venta para capacitación empresarial**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitador	25,200.00	26,460.00	27,783.00	29,172.15	32,089.37
Pago Plataforma cursos virtuales	840.00	840.00	840.00	840.00	840.00
<b>Totales</b>	<b>26,040.00</b>	<b>27,300.00</b>	<b>28,623.00</b>	<b>30,012.15</b>	<b>32,929.37</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Consultoría especializada**

Para este producto, en su desarrollo implica servicios de un equipo consultor, integrado en promedio por 3 profesionales, y el uso de la plataforma PaaS la que facilita los procesos de gestión interna de los entregables y control correspondiente, lo que significa los siguientes costos:

**Tabla 40: Costos de venta para la consultoría especializada**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PaaS (Plataforma como Servicio)	4,200.00	4,200.00	4,200.00	4,620.00	5,082.00
Especialista	50,400.00	50,400.00	50,400.00	55,440.00	60,984.00
Consultor	36,000.00	36,000.00	36,000.00	39,600.00	43,560.00
Consultor Junior	42,000.00	42,000.00	42,000.00	46,200.00	50,820.00
<b>Subtotal</b>	<b>132,600.00</b>	<b>132,600.00</b>	<b>132,600.00</b>	<b>145,860.00</b>	<b>160,446.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, como se ha indicado, a fin de incentivar el cumplimiento de la captación de clientes, se ha considerado una comisión al personal, para lo cual se ha estimado lo siguiente:

**Tabla 41: Costos por comisiones de venta**

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones Ventas	86,336	94,970	104,504	143,716	158,088
	86,336	94,970	104,504	143,716	158,088

Fuente: Elaboración propia.



### 9.1.2. Gastos de venta

Se refiere a los gastos administrativos, que se consideran fijos, como por ejemplo la planilla de empleados, para cuya estimación también se ha incluido los beneficios sociales según la normatividad peruana, sueldo mensual, CTS, gratificaciones, según lo detallado en el capítulo 8.

**Tabla 42: Gastos administrativos Planilla Pagos + Gratificación + CTS**

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	75,000	75,000	75,000	82,500	90,750
Gte Administración	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Jefe de Finanzas	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Jefe Talento Humano	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte Operaciones	67,500	67,500	67,500	74,250	81,675
Especialista Analisis de I	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte Innovación de Negoci	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte I+D+i	67,500	67,500	67,500	74,250	81,675
Gte Marketing	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Comunity Manager	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Media Content Manager	45,000	45,000	45,000	49,500	54,450
Gte Comercial	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Planilla Ventas	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Totales	795,000.00	795,000.00	795,000.00	874,500.00	961,950.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se advierte en esta tabla, después del año 3 se prevé un incremento en los sueldos de empleados, ello teniendo en cuenta, como se analizará en el siguiente ítem, que en este año se espera superar los costos que significa el desarrollo de la comunidad virtual. De esta forma, una vez consolidado el modelo de negocio, también se incentiva a los empleados a buscar nuevas metas o contribuir de la mejor manera al logro de objetivos de la organización.

## 9.2. Análisis de Punto de Equilibrio

Según lo antes detallado, teniendo en consideración que la propuesta de valor se desarrolla en tres etapas, a continuación, se detalla los resultados de este análisis.

Por tratarse de una etapa temprana del negocio y estar ingresando con una estrategia de precios bajos (2 soles por día para cada cliente), la comunidad virtual en los 3 primeros años se prevé estar por debajo del punto del equilibrio, que gracias a un 10% de incremento anual recién a partir del 4 año se supera el punto de equilibrio, este incentivo a los clientes es importante pues la comunidad virtual sirve como un medio para identificar necesidades ofrecer los otros productos que forman parte de Deploy-It, priorizando por ello un precio de venta menor al del costo.

**Tabla 43: Punto de equilibrio para comunidad virtual**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (a)	924	1,016	1,118	1,230	1,353
Precio Venta Unitario	749	749	749	749	749
Ventas Totales(b)	691,803	760,984	837,382	921,270	1,013,397
Costo Variable Unitario	290	268	248	230	215
Costos Fijos	556,500	556,500	556,500	612,150	673,365
Punto Equilibrio	1,213	1,157	1,111	1,181	1,261

Fuente: Elaboración propia.

En la capacitación empresarial, teniendo en cuenta los costos operativos y previo de venta, el punto de equilibrio se lograria con 510 asistentes a los diferentes cursos o talleres que se preve realizar, de esta forma los resultandos indican que para este producto la empresa está sobre el punto de equilibrio desde año 1 al año 5, con un incremento interanual de 10%.

**Tabla 44: Punto de equilibrio para capacitación empresarial**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (a)	739	813	894	984	1,082
Precio Venta Unitario	349	349	349	349	349
Ventas Totales(b)	257,879	283,667	312,146	343,416	377,758
Costo Variable Unitario	37	35	34	33	0
Costos Variables(CV)	0	0	0	0	0
Costos Fijos	159,000	159,000	159,000	174,900	192,390
Punto Equilibrio	510	507	504	554	551

Fuente: Elaboración propia.

En la consultoria especializada los resultandos indican que con 56 ventas se estará sobre punto de equilibrio, manteniendo esta tendencia desde el año 1 al año 5, de forma que este producto es el mayor generador de dividendos para la organización, siendo así los productos 1 y 2 los que permiten identificar a los propios clientes una oportunidad de mejora en sus negocios, requiriendo para ello una consultoria especial, por lo que se ha proyectado una demanda de 231 consultorias en el año 1, con un 105 de incremento anual.

**Tabla 45: Punto de equilibrio para consultoría especializada**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (a)	231	254	280	308	338
Precio Venta Unitario	1,999	1,999	1,999	1,999	1,999
Ventas Totales(b)	461,587	507,746	558,721	614,693	676,162
Costo Variable Unitario	574	522	474	474	474
Costos Variables(CV)	0	0	0	0	0
Costos Fijos	79,500	79,500	79,500	87,450	96,195
Punto Equilibrio	56	54	52	57	63

Fuente: Elaboración propia.

### 9.3. Estados Financieros Proyectados

Según los costos, gastos y proyección de ventas antes detallado, en este ítem se analizará la proyección del estado de situación financiera para escenario conservador, es decir con un incremento de ventas para los 3 productos de 10% por año.

#### 9.3.1. Estado de Situación Financiera

Este análisis permitirá determinar las oportunidades de manejo financiero, además de definir los indicadores necesarios para facilitar el análisis de resultados para el presente plan de negocios. A continuación, se muestra la proyección de resultados esperados en cuanto a la situación financiera de la empresa, para un escenario conservador:

**Tabla 46: Estado de situación financiera para escenario conservador**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Activo</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Caja y Bancos	197,524	285,351	471,444	678,564	925,591
Total activo corriente	197,524	285,351	471,444	678,564	925,591
<b>Activo no corriente</b>					
Inm. Máq. y Equip.	38,250	56,500	74,750	93,000	111,250
Depreciación acumulada	-9,563	-23,687.5	-42,375	-65,625	-83,875
Total activo no corriente	28,688	32,813	32,375	27,375	27,375
<b>Total Activo</b>	<b>226,211</b>	<b>318,164</b>	<b>503,819</b>	<b>705,939</b>	<b>952,966</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Deuda a Largo Plazo	95,839	0	0	0	0
Total pasivo corriente	95,839	0			
<b>Pasivo no corriente</b>					
Deuda a Largo Plazo	0	77,985	56,561	30,851	0
Total pasivo no corriente	0	77,985	56,561	30,851	0
<b>Total Pasivo</b>	<b>95,839</b>	<b>77,985</b>	<b>56,561</b>	<b>30,851</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	110,717	130,372	240,178	447,258	675,088
Resultados Acumulados	0	0	0	0	
Utilidades Neta	19,655	109,806	207,080	227,830	277,878
<b>Total patrimonio</b>	<b>130,372</b>	<b>240,178</b>	<b>447,258</b>	<b>675,088</b>	<b>952,966</b>
Total Pasivo y Patrimonio	<b>226,211</b>	<b>318,164</b>	<b>503,819</b>	<b>705,939</b>	<b>952,966</b>

Fuente: Elaboración propia.

Realizando una comparación entre activos y pasivos ´patrimonio, se identifica que la propuesta tendrá resultados positivos, puesto que los activos corrientes representado por los ingresos (cuenta caja y bancos) proyecta tener un incremento del 30.78%, lo cual significa un incremento de S/. 87,827 en el año 2 con respecto al año 1, puesto que las fuentes de ingreso derivan con el pago anticipado por cada uno de los tres productos ofrecidos.

La situación antes descrita, reduce la actividad de las cuentas por cobrar a crédito de los clientes, también se cuenta con equipos de cómputo adquiridos en el año 0 y que se mantienen como activos con una depreciación en 4 años, y luego de manera anual se proyecta la adquisición

de equipos similares por S/. 18,250, los mismos que también tendrán una depreciación del 25% anual.

En este escenario, por tener flujo de efectivo constante hace posible estar al día en los pagos con los proveedores y terceros, asimismo se ha proyectado mantener la deuda inicial del 50% de financiamiento (S/. 110,717) obtenido mediante un préstamo a 5 años, con una tasa de interés del 20%, el cual está previsto pagar tanto intereses como capital a lo largo de dicho periodo de tiempo.

De otro lado, con fines de mantener la solides del modelo de negocio al cierre de cada periodo se prevé una capitalización de los resultados acumulados en cada año, según lo estipulado en el artículo 202 de la ley general de sociedades, la cual produce el fortalecimiento de los recursos propios del negocio.

Por lo que, el estado de situación financiera de la empresa tiene proyecciones de crecimiento, y tendrá una solides para buscar una mayor competitividad en el mercado, contando con recursos que le permita potenciar sus ventas e impulsar el alcance de sus objetivos estratégicos; además podrá, en caso lo considere necesario, destinar mayor inversión a la investigación, desarrollo e innovación, a fin de continuar posicionando su marca y ofreciendo propuesta diferenciada.

### **9.3.2. Estado de resultados**

En relación con los estados de resultados, que permite analizar los diferentes indicadores financieros y evaluar la eficiencia en la creación de valor para los accionistas por parte del modelo de negocio, se han previsto los ingresos percibidos por los tres productos según las proyecciones de ventas ya descritas y los costos que implica cada producto, en la tabla siguiente se muestra las proyecciones correspondientes para el presente plan:

**Tabla 47: Estado de resultados proyectados**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,411,269	1,552,397	1,708,248	1,879,379	2,067,316
Costo de ventas	-556,484	-567,238	-583,136	-644,845	-683,978
<b>Utilidad bruta</b>	<b>854,784</b>	<b>985,159</b>	<b>1,125,112</b>	<b>1,234,533</b>	<b>1,383,339</b>
Gastos administrativos	-510,000	-510,000	-510,000	-561,000	-617,100
Gastos ventas	-285,000	-285,000	-285,000	-313,500	-344,850
<b>EBITDA</b>	<b>59,784</b>	<b>190,159</b>	<b>330,112</b>	<b>360,033</b>	<b>421,389</b>
Depreciación	-9,563	-14,125	-18,688	-23,250	-18,250
Intereses	-22,143	-19,168	-15,597	-11,312	-6,170
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>28,078</b>	<b>156,866</b>	<b>295,828</b>	<b>325,471</b>	<b>396,968</b>
Impuesto a la renta 30%	-8,424	-47,060	-88,748	-97,641	-119,091
<b>Utilidad neta</b>	<b>19,655</b>	<b>109,806</b>	<b>207,080</b>	<b>227,830</b>	<b>277,878</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>1.39%</b>	<b>7.07%</b>	<b>12.12%</b>	<b>12.12%</b>	<b>13.44%</b>
<b>Utilidad bruta / ventas</b>	<b>60.57%</b>	<b>63.46%</b>	<b>65.86%</b>	<b>65.69%</b>	<b>66.91%</b>

Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla anterior, el modelo propuesto proyecta una utilidad neta de S/. 19,655 desde el primer año, con una tendencia incremental para los siguientes 4 años, con una utilidad bruta superior a 60.57% y un EBITDA superior a 59,784 soles desde el primer año. Para el año 5 se proyecta una utilidad neta S/. 277.878 y la rentabilidad aumenta a 13.44%. Es decir, se identifica resultados positivos para el plan de negocio propuesto.

## 9.4. Inversión y Fuentes de Financiamiento

### 9.4.1. Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto será en el año 0, donde está comprendido las inversiones en activos y gastos preoperativos necesarios, además de prever el capital de trabajo requerido.

En primer lugar, se ha estimado el requerimiento inicial de inversión para poner en marcha el plan de negocio, el que incluye el desarrollo inicial de las herramientas tecnológicas y lanzamiento de la propuesta de valor dirigida al público objetivo ya identificado, estos costos se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 48: Presupuesto de actividades preoperativas (Año 0)**

Concepto	Importe
Gastos Constitución	1,500.00
Equipos y Suministros	22,500.00
PaaS (Plataforma como Servicio)	4,200.00
SaaS (Software como Servicio)	21,000.00
Plataforma Comunidad Virtual	17,500.00
Especialistas generar contenido	24,000.00
Marketing (Lanzamiento y Mantenimiento)	29,050.00
<b>Total</b>	<b>119,750.00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se advierte en la tabla anterior, esta inversión inicial, está enfocada a desarrollar la plataforma web dirigida hacia el cliente y la plataforma de soporte para las operaciones internas de la empresa, lo que incluye contratos con el proveedor de este tipo de servicios, para ello se requiere la personalización de la página web y estructura para el soporte de la Comunidad Virtual, elaborar contenido (videos, blogs, artículos, etc., especializados en pequeñas empresas) tanto para el consumo en la comunidad como para el marketing.

Por otro lado, se prevé la adquisición de servicios de plataformas para marketing digital en plataformas como Facebook, Google, entre otros. De igual forma, se prevé recursos para la constitución de la empresa, adquisición de laptops (04) para los desarrolladores y gerencias.

Esta inversión de esta etapa asciende a 119,750.00 soles, necesaria para el lanzamiento.

Para el capital de trabajo estimado en S/. 101,685, está comprendido los recursos que permiten al negocio mantener el giro habitual de las operaciones en forma eficiente y eficaz; este capital ha sido determinado considerando el activo corriente y pasivo corriente, por su característica de corto plazo, como se muestra a continuación:

**Tabla 49: Capital de trabajo neto**

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo Neto	-101,685	-14,113	-15,585	-17,113	-18,794	206,732

Fuente: Elaboración propia.

### 9.4.2. Fuentes de financiamiento

El 50% de la inversión es aporte de los accionistas y el 50% restante es financiado con un préstamo de S/. 110,717, con una TCEA de 20% a pagarse en cinco años. Según estas consideraciones se ha determinado el flujo de financiamiento neto, en el que se incluye los costos del préstamo antes señalado, y también se ha realizado el flujo de caja del accionista, considerando que será el último en recibir los dividendos del proyecto propuesto.

Para analizar cuáles serían los resultados esperados por los accionistas, con lo cual se evidencia que el accionista está recuperando su inversión a partir del tercer año por la capacidad financiera de la empresa para cubrir la deuda y costos de compra de activo y capital de trabajo neto.

**Tabla 50: Flujo de financiamiento neto (FFN)**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo Caja Libre o Económico</b>	<b>-221435</b>	<b>27617</b>	<b>118121</b>	<b>215691</b>	<b>236586</b>	<b>510160</b>
Préstamo	110,717					
Cuota		-37,022	-37,022	-37,022	-37,022	-37,022
Amortización		-14,878	-17,854	-21,425	-25,709	-30,851
Intereses		-22,143	-19,168	-15,597	-11,312	-6,170
Saldo	110,717	95,839	77,985	56,561	30,851	0
Escudo fiscal de los intereses (EFI)		6,643	5,750	4,679	3,394	1,851
<b>Flujo Financiamiento Neto ( FFN)</b>	<b>110,717</b>	<b>-30,379</b>	<b>-31,271</b>	<b>-32,343</b>	<b>-33,628</b>	<b>-35,171</b>
<b>Flujo de Caja del Accionista</b>	<b>-110,717</b>	<b>-2,762</b>	<b>86,850</b>	<b>183,349</b>	<b>202,958</b>	<b>474,989</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tabla indica cómo se está amortizando el préstamo en los cinco años y los intereses a pagar, que genera un escudo fiscal.

Como se ha determinado, la inversión inicial estimada en S/. 221,435 está compuesta por el aporte del accionista (50%) y el 50% con un financiamiento mediante un préstamo, de forma que en el año 1 se prevé la amortización de la deuda en S/. 14,878, el pago de los intereses S/.



22,143 y saldo financiamiento del préstamo de S/. 95,839, que progresivamente se va pagando hasta cancelarlo en el año 5. Con este análisis, y considerando el flujo de caja libre, en el cual se ha incluido el capital de trabajo neto y la inversión anual en activos fijos, se ha estimado el flujo de caja del accionista, empezando a ser positivo desde el año 2.

### 9.5. Evaluación Financiera

Con estos resultados antes obtenidos, se realiza el análisis financiero, a fin de evaluar la viabilidad del plan de negocios propuesto, para ello se consideran el Valor Actual Neto (VAN), que deberá ser mayor que cero, y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que deberá ser mayor al WACC, en el flujo de caja libre, y si se considera el flujo de caja del accionista esta tasa deberá ser mayor que el COK. Habiendo definido ambos criterios, a continuación, se muestran los resultados:

**Tabla 51: Indicadores financiero para el escenario conservador**

Detalle	FCL	FCA
WACC	13.89%	
COK		13.78%
VAN	446,743	448,591
TIR	55%	75%

Fuente: Elaboración propia.

Para el flujo caja libre el VAN de S/. 446,743 con una TIR de 55%, así como un flujo de caja del accionista el VAN de S/. 448,591 y una TIR de del 75%, donde se advierte la recuperación de la inversión y se obtendrá rentabilidades mayores a las requeridas, por lo que con resultados positivos del VAN y una TIR mayor al COK 13.78% y WACC por 13.89%, financieramente se determina que el proyecto es viable.

Adicional a este análisis base, se complementa el análisis financiero para el escenario conservador, teniendo en cuenta los principales indicadores financieros, de forma que se demuestre si el plan de negocio es rentable, como se observa en la tabla siguiente:

**Tabla 52: Ratios financieros**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE	15.08%	45.72%	46.30%	33.75%	29.16%
ROA	8.69%	34.51%	41.10%	32.27%	29.16%

Fuente: Elaboración propia.

El ROE, por la capacidad que tiene el negocio para generar beneficio para el accionista, como se verifica en la tabla, éste siempre es positivo en todos periodos, con un 15.089% en el año 1 y con 29.16% en el año 5.

El ROA como indicador de la rentabilidad que se tendrá sobre los activos totales es mayor a 1%, de forma que el modelo de negocio tiene un incremento significativo de 8.69% en el año 1 a un 29.16% en el año 5.

Complementando dichos resultados, a continuación, se presenta el análisis de sensibilidad, con dos escenarios adicionales, en el optimista se prevé un crecimiento escalonado en los próximos años y en cuanto al escenario pesimista toma en cuenta los factores políticos, económicos y administrativos que puedan afectar el desarrollo de las actividades, lo cual podría significar que los niveles producción lleguen a ser menores a los estimados.

**Tabla 53: Variación de los ingresos para los escenarios de análisis de sensibilidad**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pesimista	9%	5%	5%	5%	5%
Conservador	10%	10%	10%	10%	10%
Optimista	15%	18%	25%	33%	36%

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados para los estados de resultados proyectados, para los tres escenarios se muestran a continuación:

**Tabla 54: Estado de resultados proyectados - escenario conservador**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,411,269	1,552,397	1,708,248	1,879,379	2,067,316
Costo de ventas	-556,484	-567,238	-583,136	-644,845	-683,978
<b>Utilidad bruta</b>	<b>854,784</b>	<b>985,159</b>	<b>1,125,112</b>	<b>1,234,533</b>	<b>1,383,339</b>
Gastos administrativos	-510,000	-510,000	-510,000	-561,000	-617,100
Gastos ventas	-285,000	-285,000	-285,000	-313,500	-344,850
<b>EBITDA</b>	<b>59,784</b>	<b>190,159</b>	<b>330,112</b>	<b>360,033</b>	<b>421,389</b>
Depreciación	-9,563	-14,125	-18,688	-23,250	-18,250
Intereses	-22,143	-19,168	-15,597	-11,312	-6,170
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>28,078</b>	<b>156,866</b>	<b>295,828</b>	<b>325,471</b>	<b>396,968</b>
Impuesto a la renta 30%	-8,424	-47,060	-88,748	-97,641	-119,091
<b>Utilidad Neta</b>	<b>19,655</b>	<b>109,806</b>	<b>207,080</b>	<b>227,830</b>	<b>277,878</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha indicado, la utilidad neta se va incrementado de manera progresiva, conforme la comunidad virtual logra superar el punto de equilibrio en el año 3.

En relación con el escenario optimista se tiene:

**Tabla 55: Estado de resultados proyectados - escenario optimista**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	2,116,903	2,498,198	3,123,130	4,154,496	5,650,359
Costo de ventas	-599,652	-625,099	-669,693	-818,824	-957,973
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1,517,251</b>	<b>1,873,100</b>	<b>2,453,437</b>	<b>3,335,672</b>	<b>4,692,386</b>
Gastos administrativos	-510,000	-510,000	-510,000	-561,000	-617,100
Gastos ventas	-285,000	-285,000	-285,000	-313,500	-344,850
<b>EBITDA</b>	<b>722,251</b>	<b>1,078,100</b>	<b>1,658,437</b>	<b>2,461,172</b>	<b>3,730,436</b>
Depreciación	-9,563	-14,125	-18,688	-23,250	-18,250
Intereses	-103,499	-89,591	-72,901	-52,873	-28,840
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>609,189</b>	<b>974,384</b>	<b>1,566,849</b>	<b>2,385,049</b>	<b>3,683,346</b>
Impuesto a la renta 30%	-182,757	-292,315	-470,055	-715,515	-1,105,004
<b>Utilidad Neta</b>	<b>426,432</b>	<b>682,069</b>	<b>1,096,794</b>	<b>1,669,534</b>	<b>2,578,342</b>
Rentabilidad	20.14%	27.30%	35.12%	40.19%	45.63%
Utilidad bruta / ventas	71.67%	74.98%	78.56%	80.29%	83.05%

Fuente: Elaboración propia.

Para este escenario, la utilidad neta en el primer año supera los 426,432 soles, con una rentabilidad superior al 20% en este año, incrementándose progresivamente en los 5 años. Esto se debe a que se proyecta una mayor participación en el mercado desde el año 1, con un 15%, y de manera sostenida este incremento se esperaría a lo largo de los 5 años, tomando como referencia el incremento de otros negocios digitales.

Finalmente, para el escenario pesimista se tiene:

**Tabla 56: Estado de resultados proyectados - escenario pesimista**

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1,270,142	1,333,900	1,401,130	1,471,416	1,544,757
Costo de ventas	-547,851	-553,872	-564,347	-613,648	-644,017
<b>Utilidad bruta</b>	<b>722,291</b>	<b>780,029</b>	<b>836,783</b>	<b>857,768</b>	<b>900,740</b>
Gastos administrativos	-510,000	-510,000	-510,000	-561,000	-617,100
Gastos ventas	-285,000	-285,000	-285,000	-313,500	-344,850
<b>EBITDA</b>	<b>-72,709</b>	<b>-14,971</b>	<b>41,783</b>	<b>-16,732</b>	<b>-61,210</b>
Depreciación	-9,563	-14,125	-18,688	-23,250	-18,250
Intereses	-5,872	-5,083	-4,136	-3,000	-1,636
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>-88,144</b>	<b>-34,179</b>	<b>18,959</b>	<b>-42,982</b>	<b>-81,096</b>
Impuesto a la renta 30%	26,443	10,254	-5,688	12,895	24,329
<b>Utilidad neta</b>	<b>-61,701</b>	<b>-23,926</b>	<b>13,271</b>	<b>-30,088</b>	<b>-56,767</b>
Rentabilidad	-4.86%	-1.79%	0.95%	-2.04%	-3.67%
Utilidad bruta / ventas	56.87%	58.48%	59.72%	58.30%	58.31%

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario se proyecta perdidas en los 4 años, a excepción del año 3 en el cual se tendría una utilidad neta de 13,271 soles, considerando que los costos fijos se mantienen iguales a los escenarios anteriores.

De los tres escenarios analizados, se demuestra que existe una alta sensibilidad del modelo de negocio en relación con las ventas, y la captación del mercado potencial por encima del 10%, a fin de garantizar capacidad de agregar valor para el accionista.

## Capítulo 10

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 10.1. Conclusiones

- La declaración de emergencia sanitaria mundial ha acelerado el proceso de transformación digital de las empresas en Perú y el mundo, esto favorece y hace viable la propuesta de valor basada en tecnología, con enfoque Customer Centricity y a su vez generando alianzas estratégicas globales apoyadas en I+D+i y un sólido equipo de trabajo de alto rendimiento conformado por especialistas con amplia experiencia, busca acelerar la transformación digital de las pequeñas empresas, de tal forma que se adapten al nuevo entorno e incrementen su productividad.
- Mediante el desarrollo de una sólida estrategia de diferenciación que incluye la tarea de desarrollar la cultura empresarial colaborativa en el Perú, hace viable atender la necesidad de las empresas peruanas que requieren lograr una verdadera transformación digital, dentro de la cual se contempla la mejora de sus procesos, el desarrollo de capacidades de su talento humano e incorporación de tecnología en sus actividades integrando sus recursos para así lograr una gestión del cambio adecuada que les permita continuar brindando sus servicios o desarrollar nuevos modelos de negocios de la nueva normalidad.
- La aceleración a una Transformación Digital es mucho más que solo tecnología, procesos y personas, implica cambiar el mindset del dueño de negocio y accionistas de una empresa y a los colaboradores y por ende en la manera de trabajar. La propuesta es brindar el soporte adecuado para la gestión del cambio orientado a una nueva cultura

con visión de futuro, aplicando estrategias de marketing, finanzas, recursos humanos y adaptándose a las necesidades del cliente.

- Transformar una organización se inicia en forma interna, innovando procesos, el modelo ha integrado diferentes herramientas acordes a la coyuntura actual, incluyendo reducción de gastos fijos y costos variables, y aplicando las nuevas plataformas de servicio (PasS y SaaS) y tendencias como el Inbound marketing, la omnicanalidad, entre otros, que hoy se están utilizando en el mundo.
- En cuanto a los indicadores financieros, claramente demuestran que el presente plan de negocios es económica y financieramente viable, considerando 5 años de evaluación se tendrá un VAN de S/. 446,743 y una TIR (55%) mayor al WACC (13.89%), además con un ROE de 15.08% en el año primer año y 29.16% al quinto año, la propuesta tiene capacidad de entregar alto valor al accionista que aportará el 50% del capital inicial ascendente a S/. 110,717.
- Finalmente, el servicio se centra en la gestión de la experiencia del cliente, el diseño de la propuesta de valor sigue esta secuencia, hasta lograr transformar los sueños de los clientes en éxito, y teniendo como soporte principal el análisis de datos, la comunidad virtual, marketing omnicanal y el desarrollo de contenido como estrategias para acercarse a los clientes.

## 10.2. Recomendaciones

- Priorizar las entrevistas frecuentes para identificar nuevos insights de los potenciales clientes para respaldar la propuesta de valor con la metodología de design thinking, la misma que se debe incorporar como parte de la cultura de la empresa.
- Asegurar que el liderazgo de la empresa, iniciando por el CEO, gerentes, colaboradores y proveedores, trascienda en toda la empresa, de forma que se mantenga un lenguaje común para el desarrollo de las actividades, diseño de nuevos productos en base a datos, la generación de innovación abierta, el liderazgo será responsable de mantener en el tiempo una filosofía de continua experimentación y aprendizaje continuo, siempre con un objetivo claro con estrategias con metas de corto plazo y seguimiento constante de indicadores de gestión.
- Buscar y lograr alianzas estratégicas potentes para apalancar el posicionamiento de marca, además de poder acceder a recursos clave, principalmente talento humano.
- El desarrollo de la cultura de la empresa para mantener la estrategia de crear valor para los clientes internos y externos.

## LISTA DE REFERENCIAS

- ADEX. (2020). *Informe Técnico, Tendencia y Hábitos del Consumidor 2020 y su Impacto por Covid -19*. Lima: Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales.
- América, E. (22 de 08 de 2018). <https://www.eleconomistaamerica.pe>. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/9344049/08/18/Empresas-peruana-son-muy-vulnerables-a-riesgos.html>
- Andina. (10 de julio de 2020). <https://andina.pe/>. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-demanda-soluciones-innovacion-tecnologica-se-incrementara-50-805135.aspx>
- Angel, P. V. (2020). *Revisión sobre el uso del Cloud Computing en la gestión de la cadena de suministro en el Per*. Arequipa: Universidad Catolica San Pablo,.
- BCRP, B. C. (2020). *REPORTE DE INFLACIÓN: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021*. Lima: BCRP.
- Buendía Matta, M. C. (2019). [https:// doi.org/10.19083/tesis/625907](https://doi.org/10.19083/tesis/625907).
- Capece. (25 de Febrero de 2020). <https://www.capece.org.pe>. Obtenido de <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/>
- CEPAL. (2020). *Informe Especial N° 4 Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*.
- Cervera, M. C. (2017). *Customer Experience Management: “Actuación de las empresas en este ámbito y estudio del caso Disney”*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Cesal. (28 de Setiembre de 2020). <https://www.cesal.org/>. Obtenido de [https://www.cesal.org/ong/ong-cesal/diageo-peru-apuesta-por-la-creacion-de-valor-compartido-en-huachipa\\_2379\\_0\\_0\\_0\\_1\\_1725\\_0\\_in.html](https://www.cesal.org/ong/ong-cesal/diageo-peru-apuesta-por-la-creacion-de-valor-compartido-en-huachipa_2379_0_0_0_1_1725_0_in.html)



Claro Empresas. ( 2018). *Manual Adaptando la Empresa a la Sociedad Digital*. Valpariso, Chile: TrenDigital.

Collier, B. (27 de setiembre de 2020). <https://www.marsh.com>. Obtenido de <https://www.marsh.com/do/es/insights/research/-que-pasa-con-las-pequenas-y-medianas-empresas-tras-un-desastre-.html>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Digital, M. (26 de abril de 2018). <https://www.antevenio.com>. Obtenido de <https://www.antevenio.com/blog/2018/04/early-adopters/#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20de%20los%20early%20adopters,Alto%20nivel%20de%20educaci%C3%B3n>.

E&Y, P. 2. (2019). *La felicidad de los peruanos*. Lima: Fondo Editorial USIL.

EC, R. (15 de Setiembre de 2020). <https://elcomercio.pe>. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/numero-de-desempleados-en-lima-metropolitana-subio-a-665800-entre-junio-y-agosto-nndc-noticia/?ref=ecr>

Eneque, E. (06 de Junio de 2020). <https://blog.impulse.pe>. Obtenido de <https://blog.impulse.pe/inbound-marketing-10-marcas-peruanas-que-utilizan-crm-para-diferenciarse>

ESAN, C. (18 de Junio de 2019). *Conexiones Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/06/como-se-comporta-el-consumidor-online-en->

peru/#:~:text=Un%20estudio%20de%20Ipsos%20Per%C3%BA,reduzca%20a%20solo%20cinco%20segundos.: <https://www.esan.edu.pe>

Farro, T. M. (2013). *La estrategia del océano azul para emprendedores*. Lima: Universidad Continental.

Fernández, A. (16 de junio de 2020). <https://lacamara.pe/>. Obtenido de <https://lacamara.pe/>

Forero, Y. M. (17 de Marzo de 2015). <https://universidadean.edu.co>. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co>:

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/plou/article/download/1357/1318>

Genaro Matute, K. B. (2008). *Segmentación psicográfica de la pequeña y microempresa*. Lima: Universidad ESAN.

Gestion. (16 de 06 de 2020). BCR: Economía peruana caería este año 12.5% pero repuntaría en 11.5% el 2021. págs. <https://gestion.pe/economia/bcr-economia-peruana-caeria-este-ano-125-pero-repuntaria-en-115-el-2021-noticia/>.

Gorriz, G. (Junio de 2017). *Germangorriz*. Obtenido de <https://germangorriz.com>:

<https://germangorriz.com/customer-centricity-como-construir-una-cultura-centrada-en-el-cliente/>

Grey. (2019). *Informe de tendencias sobre tecnología 2020-2022*. Madrid: Future Shack.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.

HudSpot. (01 de Junio de 2018). <https://www.hubspot.es>. Obtenido de

<https://offers.hubspot.es/muchas-gracias/personalizacion-omnicanal?submissionGuid=29556214-209a-42a1-9042-585897e31b88>

IBM. (25 de Setiembre de 2020). <https://www.ibm.com>. Obtenido de <https://www.ibm.com/pe-es/cloud/learn>

Inboundcycle. (2017). Cómo lanzar una campaña de inbound marketing.

<https://www.Inboundcycle.com>, 34.

INEI. (11 de Setiembre de 2020). Obtenido de <https://www.inei.gob.pe>:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima\\_metropolitana-2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf)

INEI. (2020). *Demografía Empresarial en el Perú: I Trimestre 2020*. Lima: INEI.

INEI. (Abril, Mayo, Junio de 2020). *Informe Técnico de Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. INEI. Lima: Marzo.

Intel. (12 de julio de 2014). <https://www.intel.la>. Obtenido de

<https://www.intel.la/content/dam/www/public/lar/xl/es/documents/articles/10217909-hybrid-cloud-paas-white-paper-spa.pdf>

IPSOS. (20 de Abril de 2020). <https://www.ipsosglobaltrends.com>. Obtenido de

<https://www.ipsosglobaltrends.com/covid-19/>

José Jacob Lazarte Rivera, M. Á. (2019). *Tecsup*. Obtenido de <https://www.tecsup.edu.pe/sites>:

[https://www.tecsup.edu.pe/sites/default/files/Estrategias%20de%20aplicaci%C3%B3n%20de%20industria%204.0\\_Revista%20Tecsup%20V13\\_2019.pdf](https://www.tecsup.edu.pe/sites/default/files/Estrategias%20de%20aplicaci%C3%B3n%20de%20industria%204.0_Revista%20Tecsup%20V13_2019.pdf)

MEF. (2020). *Marco Macroeconómico Multianual 2021-2024*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas República Del Perú.

Osório, M. M. (2009). Las Comunidades Virtuales de Aprendizaje. *Pixel-Bit*, 45 - 60.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.

Pigneur, A. O. (2011). *Generación de modelos de negocio, Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Grupo Planeta.

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

PQS. (Agosto de 2020). *LaVozdelosEmprendedores*. Obtenido de

<https://www.pqs.pe/economia/pymes-peruanas-tienen-alto-nivel-de-bancarizacion-que-les-falta>

Produce. (2017). *Estadística Mipyme*. Obtenido de

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Produce. (2019). *LAS MIPYME EN CIFRAS 2018*. Lima: Produce-Peru.

RD Station. (24 de Octubre de 2016). <https://www.rdstation.com>. Obtenido de

<http://materiales.rdstation.com>: <http://materiales.rdstation.com/ebook-guia-completa-de-inbound-marketing-abconsultora-arg>

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations, 5th Edition*.

Román, J. L. (06 de 2015). *Coddii*. Obtenido de <http://coddii.org>: [http://coddii.org/wp-content/uploads/2015/06/Informe-CODDII-Industria-4-1\\_portada.png](http://coddii.org/wp-content/uploads/2015/06/Informe-CODDII-Industria-4-1_portada.png)

Sánchez, J. C. (09 de 07 de 2018). <https://elcomercio.pe/>. Obtenido de

<https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/5-ejemplos-que-nos-explican-que-omnicanal-noticia-1993491>

Tejeda, F. B. (17 de Julio de 2020). <https://www.ecommercenews.pe>. Obtenido de

<https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/evolucion-ecommerce-peru-tras-covid.html>

ThePowerMBA. (28 de Setiembre de 2020). <https://thepowermba.com>. Obtenido de

<https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

- Torres, P. (01 de Junio de 2020). <https://acceleratedigitalnow.computerworld.es/>. Obtenido de <https://acceleratedigitalnow.computerworld.es/cloud/cloud-evolucion-del-modelo-en-el-escenario-de-crisis>
- Ucha, A. P. (28 de Setiembre de 2020). <https://economipedia.com>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Universidad de Ingenieria y Tecnologia, E. (2019). *Transformación Digital en el Perú*. Lima: Everis Perú SAC.
- Urquiza, J. A. (2019). *Guía Inbound para directores de Marketing y Ventas*. New York: Kindle.
- UTEC. (2019). *Transformación Digital en el Perú*. Lima: EVERIS PERÚ.
- Vendedor, E. S. (20 de octubre de 2020). *Jurgen Klaric*. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=oo8B\\_RS2SDs&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=oo8B_RS2SDs&feature=youtu.be)
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.
- Whitmore, J. (2012). Harvard Business Review.

## **Apéndice A**

### **Matriz resumen entrevista a emprendedores**

La técnica desarrollada del presente plan de negocios fue la entrevista a dueños de negocios, con la finalidad de identificar las variables para construir el Model Business Canvas, posteriormente fue utilizado para la conducción de encuestas como parte del método cuantitativo.

Para el desarrollo de las entrevistas se tuvo en consideración el método que se enfoca en: (a) dueño del negocio, (b) los clientes de los negocios, (c) la coyuntura actual Covid 19 y (d) el procesamiento de datos.

Población: Formada por hombres y mujeres de 30 años en adelante dueños de negocio, pertenecientes al estilo de vida progresista y moderno, que habitan en Lima y en algunos casos en provincias

Participantes: Los grupos de participantes dueños de negocios varios, por ejemplo, una pareja dueña de un restaurante campestre, una empresaria de 35 años propietaria de una empresa de consultoría ambiental, una pareja de empresarios del sector inmobiliario, una pequeña empresaria que vende y distribuye bisutería en provincias, empresa consultora de ingenieros ambientales y finalmente una empresaria que comercializa equipos médicos al sector público.

Los grupos de participantes estuvieron conformados por familiares y amigos, quienes fueron contactados mediante redes sociales y por videoconferencia.

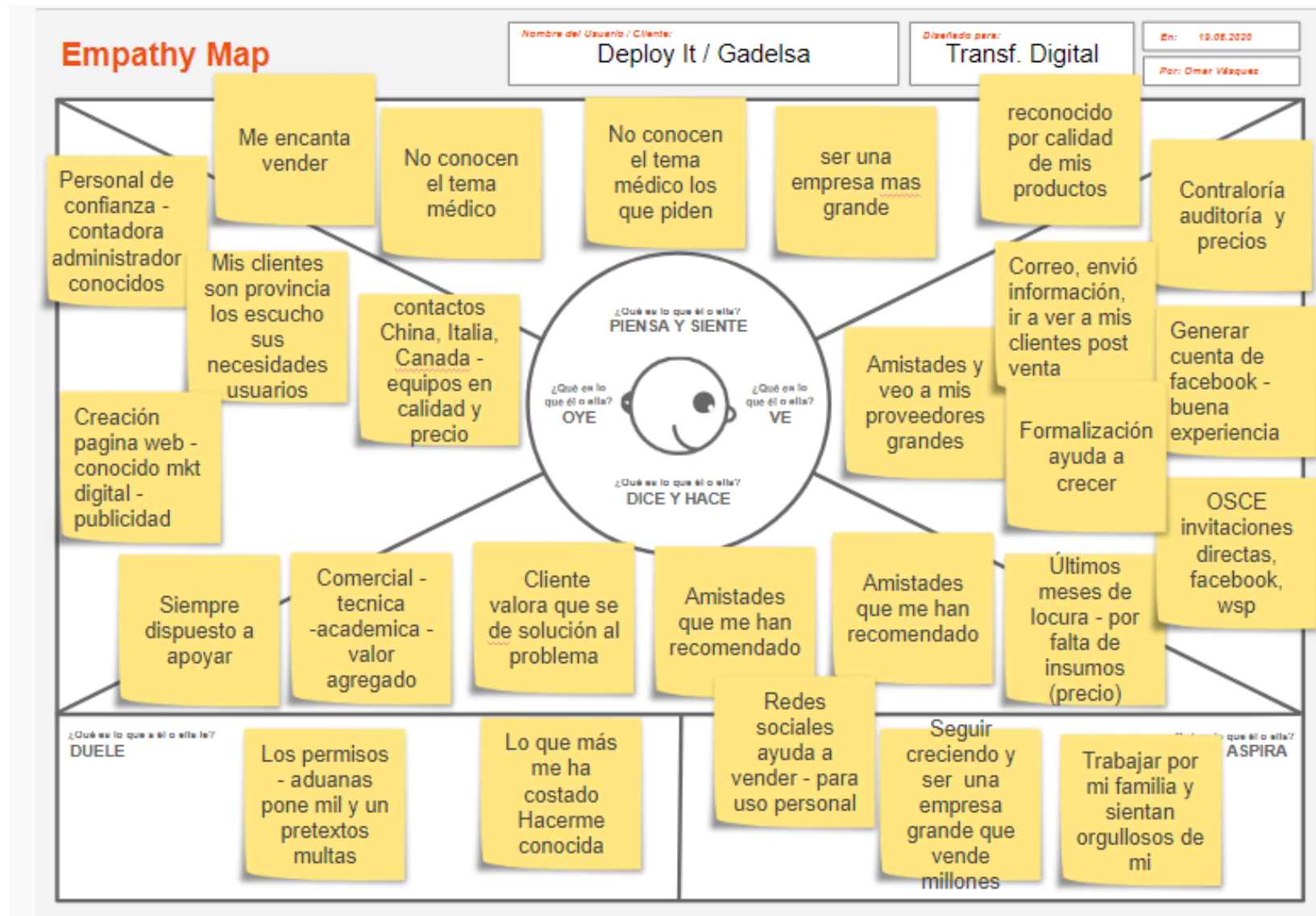
Diseño del Instrumento: Se diseñó una guía de temas sobre (a) Datos del negocio, (b) Adaptación y (c) Estrategias de negocio. Las preguntas se realizaron de manera abierta, para dar libertad a que los participantes tuvieran respuestas amplias.

Aplicación del Instrumento: se ha realizado las entrevistas usando videoconferencia por Microsoft Teams, el entrevistador procuró optar por una posición neutral sin emitir opinión sobre el tema.

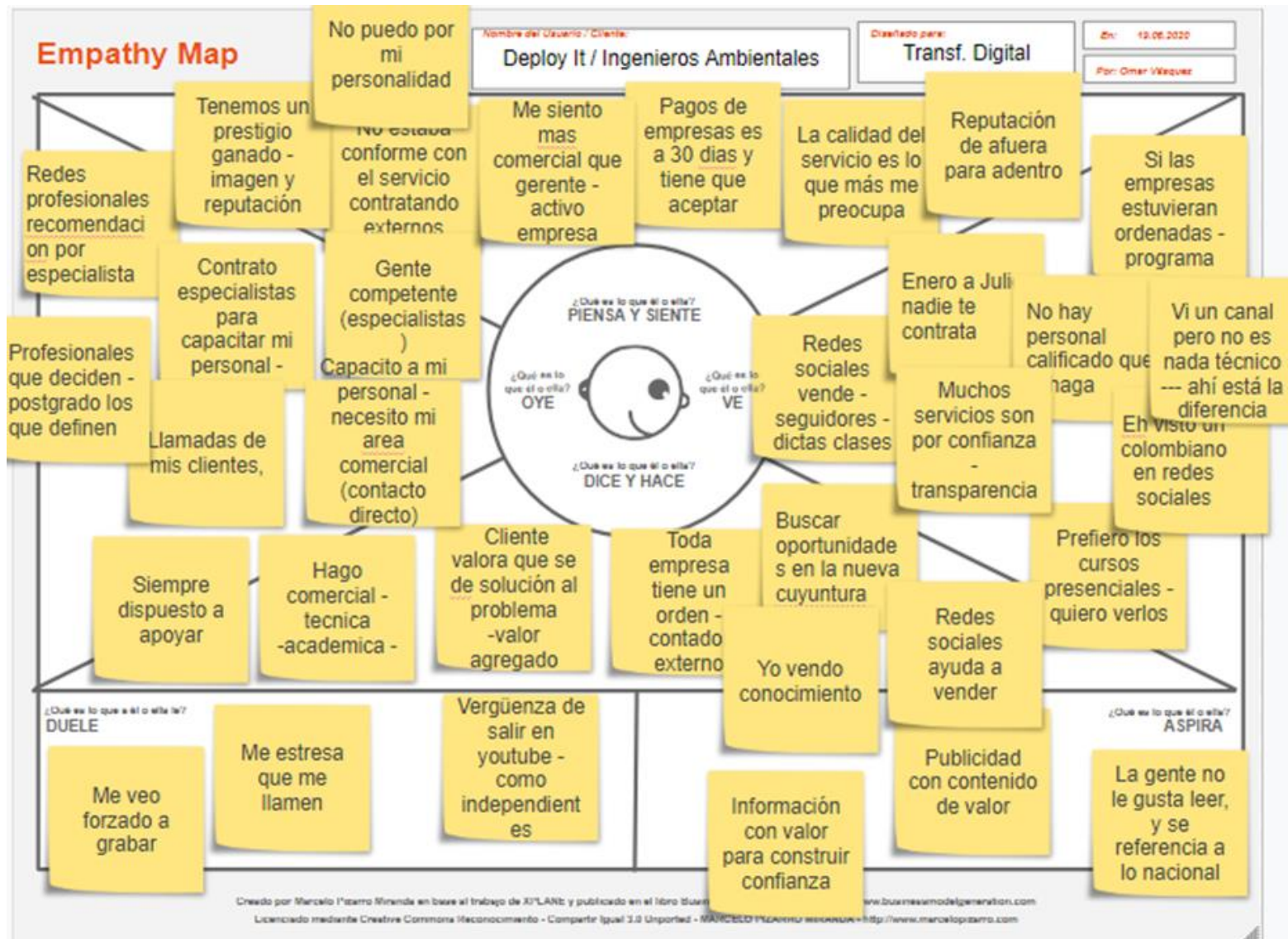
Procesamiento de Datos: Analizaron las respuestas de los participantes de las entrevistas realizadas. Luego se elaboró el mapa de empatía se colocaron los datos para las variables de interés.

Durante las entrevistas se buscó que los entrevistados expresaran en forma detallada sus puntos de vista y comentarios sobre el tema de interés. Las entrevistas estuvieron compuestas por preguntas abiertas y cerradas, y permitieron identificar aspectos relativos a la tendencia de las Mypes en general; tendencias del consumidor; información sobre los competidores actuales, el proceso de producción en detalle; proveedores entre otros. El tiempo de duración de las entrevistas varió entre 40 y 90 minutos, el contenido fue grabado para su posterior análisis; los resultados obtenidos pueden ser observados en el Apéndice A.

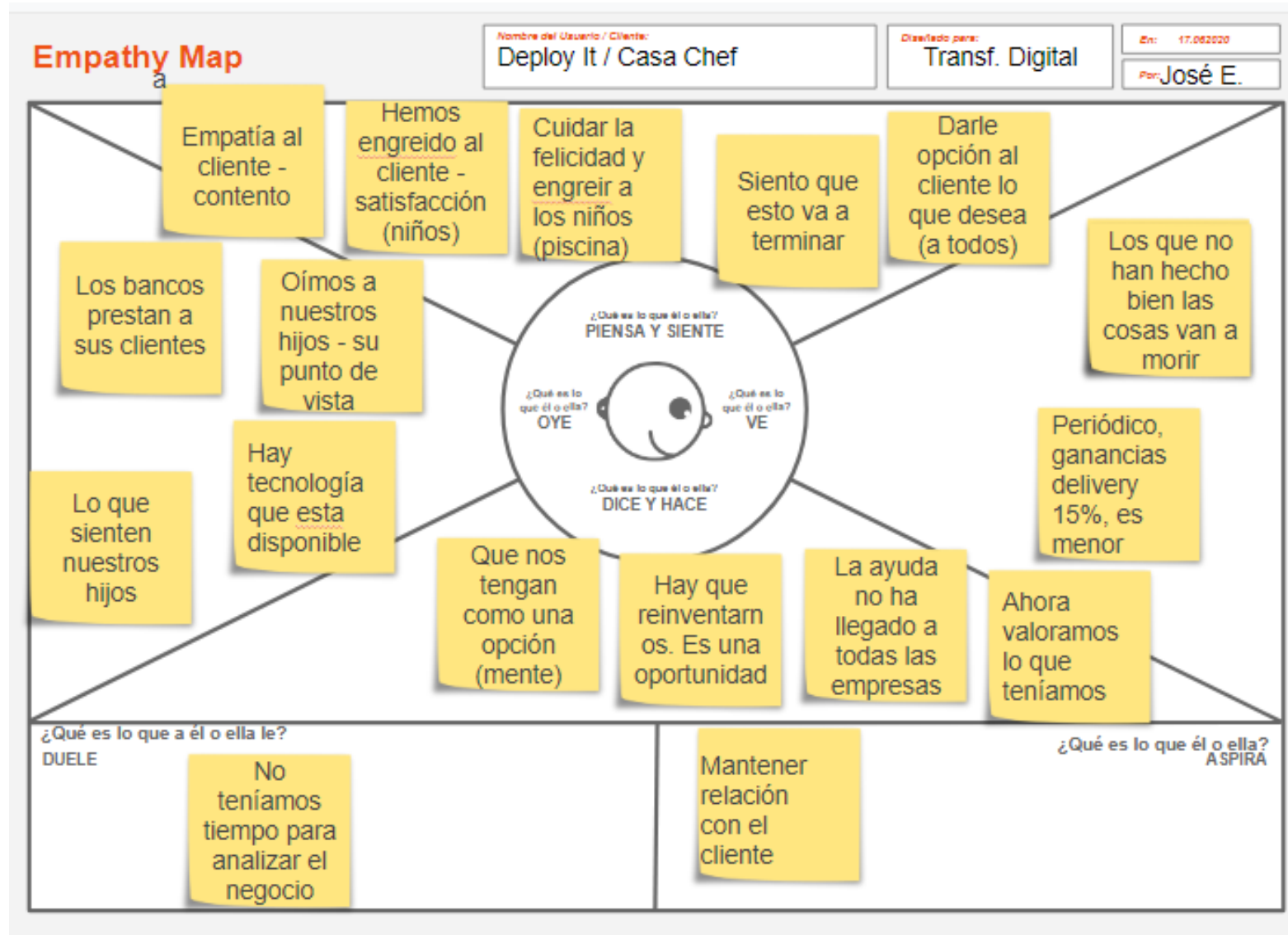
Se utilizaron también, encuestas como instrumento para la recolección de datos, de acuerdo con los resultados de la recolección de datos; con el fin de determinar y de cuantificar la demanda potencial del estudio.















## Apéndice B

### Modelo de Encuesta



# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Descripción del formulario

Gracias por llenar esta encuesta sencilla. No invertirás más de 5 minutos en contestarla. Agradezco de nuevo tu interés y ayuda.

Descripción (opcional)

¿Debido a la situación actual, tu empresa tiene una estrategia de Transformación Digital a Enero 2021? \*

☐ Sí

☐ No

¿Conoces empresas o competidores que están implementando alguna estrategia de transformación digital?

☐ Si

☐ No

¿Has oído hablar o recibido propuestas para realizar Transformación Digital para su empresa? \*

	1	2	3	4	5	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	absoluto

¿Crees que tu empresa necesita un proceso de Transformación Digital? \*

	1	2	3	4	5	
nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Absolutamente

¿Qué aspectos de la Transformación Digital necesitarías abordar? (Marca todas las necesarias) \*

- ☐ Tengo que cambiar la "cultura" digital de mi empresa
- ☐ Estrategia global. Disponer de un plan completo.
- ☐ Acciones muy tácticas. Aspectos concretos en momentos puntuales: Configuración de Redes Sociales, Di...
- ☐ Formación para conocer las posibilidades de la tecnología
- ☐ Definir mejor la relación con mis clientes a través de la tecnología
- ☐ Conseguir eficiencia en mis procesos empresariales a través de la tecnología
- ☐ Transformar mi modelo de negocio con la aportación de la tecnología para hacerlo más competitivo
- ☐ Otra...

¿Qué beneficios esperarías obtener de un proceso de Transformación Digital? (Marca todas las necesarias) \*

- ☐ Mayor conocimiento de las posibilidades tecnológicas para un empresa (redes sociales, programas...)
- ☐ Conocer mejor a mis clientes para mejorar mi portfolio de servicios/productos
- ☐ Ofrecer una imagen más tecnológica y mejor reputación entre mis clientes
- ☐ Ser más eficiente en los procesos empresariales en lo que a tiempo se refiere
- ☐ Aumentar la notoriedad de mi empresa con herramientas de Marketing
- ☐ Poder tener métricas y datos cualquiera de mis procesos empresariales
- ☐ Ponerme a la altura de la competencia
- ☐ Mejorar la rapidez en mi toma de decisiones
- ☐ Otra...

### Apéndice C

#### Promedio de Variación de Precios y Demanda

Crecimiento anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
%	10%	10%	10%	10%	10%

Se cuenta con un mercado meta de 9,236 pequeñas empresas de este mercado, del cual se proyecta una participación del 10%, que equivale a 924 empresas en el año 1 y un crecimiento anual del 10%.

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunidad Virtual	924	1,016	1,118	1,230	1,353
Capacitación Empresarial	739	813	894	984	1082
Consultoría Especializada	231	254	280	308	338

Los servicios que se brindan están desarrollados en tres propuestas, cada una tiene un margen de participación de clientes para formar parte de la comunidad de emprendedores, luego los asistentes a los talleres y capacitaciones y finalmente a los emprendedores que requieren de la implementación de la Transformación Digital en sus empresas ya sea en forma parcial o total.

Ingresos Extraordinarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunidad Virtual	691,803	760,984	837,382	921,270	1,013,397
Capacitación Empresarial	257,879	283,667	312,146	343,416	377,758
Consultoría Especializada	461,587	507,746	558,721	614,693	676,162
	<b>1,411,269</b>	<b>1,552,397</b>	<b>1,708,248</b>	<b>1,879,379</b>	<b>2,067,316</b>

Detalle	Precio
Membresía	749
Capacitación Empresarial	349
Consultoría Especializada	1,999



El pago por membresía anual es de S/. 749.00 que incluye capacitación online, redes de contacto, asesoramiento personalizado con la plataforma virtual y descuentos en los otros servicios ofrecidos.

Los talleres y cursos para la capacitación empresarial tienen un precio base de S/. 349.00 y dan derecho a participar de talleres con especialistas y expertos en temas puntuales. Estos eventos se desarrollan con frecuencia y están abiertas a todo público en general y a los miembros de la comunidad con el descuento descrito líneas arriba.

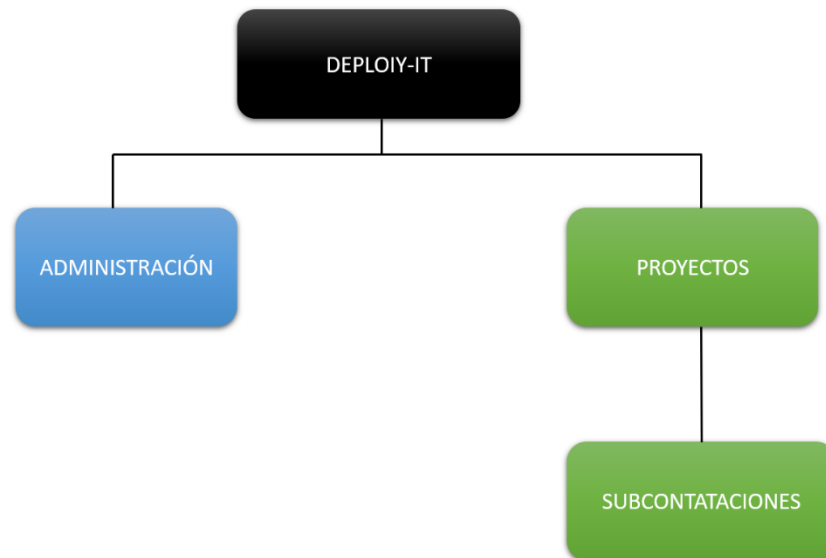
La consultoría Emprendedor, tiene una tarifa plana de S/. 1,999.00 para los asociados a la comunidad de emprendedores y precios diferenciados para público en general.

**Apéndice D**  
**Rotación de Productos y Demanda Estimada**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comunidad Virtual	924	1,016	1,118	1,230	1,353
Capacitación Empresarial	739	813	894	984	1082
Consultoría Especializada	231	254	280	308	338

## Apéndice E

### Cadena de Valor



Para la empresa consultora existen tres elementos clave: procesos estratégicos, procesos críticos y procesos de soporte. Para organizarlos se han implementado 6 procesos:

1. Selección del talento humano
2. Formación de competencias técnicas y de identidad
3. Desarrollo del servicio
4. Métricas de satisfacción del cliente
5. Atención de quejas y sugerencias del cliente
6. Mejora de la calidad de servicio de consultoría

Las áreas funcionales se van a implementar progresivamente desde la puesta en marcha hasta la etapa de funcionamiento estable.



## PROCESOS ESTRATÉGICOS

Cuando las organizaciones y sus colaboradores son demasiado operativos, pueden llevarse la sensación que las tareas las ejecutan con agilidad, esto a mediano plazo provoca el estancamiento y posterior desaceleración del negocio, el Marketing Estratégico está pensado en mediano y largo plazo y se apoya del marketing táctico y operativo el cual centra sus esfuerzos en resultados a corto plazo.

## PROCESOS CRÍTICOS

Identifica aquellos procesos que permiten la continuidad del negocio y que son indispensables, la red de contactos permite generar leads por parte del media content manager y cierre de negocio por parte de la fuerza de ventas. La Comunidad de Emprendedores permite analizar los insights de los miembros de la misma y con esa materia prima se desarrolla el Análisis de Datos que permite entregar la propuesta de valor de acuerdo a las necesidades identificadas y permiten generar la parte más importante de la organización que es los servicios post Venta, las ventas y la facturación.

## **PROCESOS DE SOPORTE**

Son procesos que permiten que los procesos Críticos y Estratégicos puedan desarrollarse sin contratiempos, por lo general estos procesos serán tercerizados, Sistemas desarrollará la oficina de fábrica de software, tercerizará los servicios en la nube bajo modalidad PaaS y SaaS. Servicios como la contabilidad y alquiler de equipos, así como los servicios en general serán tercerizados para ser tomados como costos variables.

## Apéndice F

## Cronograma de actividades y presupuesto de marketing y ventas

Actividades	Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Community Manager	53,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,500	4,000	6,000	4,000	4,000	4,000	4,500	6,000
Media Content Manage	72,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Influencer (10	18,884	2,906	907	907	2,906	907	907	2,906	907	907	907	2,906	907
Empresas)													
Redes Sociales			12,250					12,250	12,250	12,250	12,250	12,250	12,250
	147,000	12,250		12,250	12,250	12,250	12,250						
Pagina Web	21,000	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750	1,750
Especialistas	24,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
contenidos													
Subtotal			26,907					30,906	26,907	26,907	26,907	29,406	28,907
		28,906		26,907	28,906	27,407	26,907						

### Proyección al 2 año

[illegible]

**Apéndice G****Programación y presupuesto de actividades pre operativo**

<b>Concepto</b>	<b>Importe</b>
Gastos Constitución	1,500.00
Equipos y Suministros	22,500.00
PaaS (Plataforma como Servicio)	4,200.00
SaaS (Software como Servicio)	21,000.00
Plataforma Comunidad Virtual	17,500.00
Especialistas generar contenido	24,000.00
Marketing (Lazamiento y Mantenimiento)	29,050.00
<b>Total</b>	<b>119,750.00</b>

## Apéndice H

### Presupuesto de inversión y capital de trabajo

Concepto	Importe
Gastos Constitución	1,500.00
Equipos y Suministros	22,500.00
PaaS (Plataforma como Servicio)	4,200.00
SaaS (Software como Servicio)	21,000.00
Plataforma Comunidad Virtual	17,500.00
Especialistas generar contenido	24,000.00
Marketing (Lazamiento y Mantenimiento)	29,050.00
<b>Total</b>	<b>119,750.00</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo Neto	-101,685	-14,113	-15,585	-17,113	-18,794	206,732



**Apéndice I**  
**Presupuesto del plan de recursos humanos**

<b>Cargo</b>	<b>Mensual</b>	<b>Essalud</b>	<b>Renta 5 Cat.</b>	<b>Aporte AFP</b>	<b>Seguro Invalidez</b>	<b>Comisión AFP</b>	<b>Total Descuentos</b>
CEO	5,000	450.00	266.00	500.00	67.50	84.50	918.00
Gte Administración	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Jefe de Finanzas	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Jefe Talento Humano	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Gte Operaciones	4,500	405.00	219.33	450.00	60.75	76.05	806.13
Especialista Analisis de Datos	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Gte Innovación de Negocios	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Gte I+D+i	4,500	405.00	219.33	450.00	60.75	76.05	806.13
Gte Marketing	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Comunity Manager	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Media Content Manager	3,000	270.00	79.33	300.00	40.50	50.70	470.53
Gte Comercial	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
Planilla Ventas	4,000	360.00	172.67	400.00	54.00	67.60	694.26
<b>Totales</b>	<b>53,000.00</b>	<b>4,770.00</b>	<b>2,338.00</b>	<b>5,300.00</b>	<b>715.50</b>	<b>895.67</b>	<b>9,249.17</b>

**Apéndice J**  
**Costo de ventas**

Concepto	Importe
Alquiler Coworking	3,413
Suministros varios	4,000
Teletrabajo (Internet fijo Inalámbrico)	4,896
Contabilidad Online	7,000
Tecnología (I+D+i)	24,000
Comisiones por Ventas	86,336
Comunidad Virtual	268,200
Capacitación Empresarial	26,040
Consultoría Especializada	132,600
<b>Totales</b>	<b>556,484</b>

**Apéndice K**  
**Gastos administrativo**

Cargo	Area	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CEO	Administrativa	75,000	75,000	75,000	82,500	90,750
Gte Administración	Administrativa	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Jefe de Finanzas	Administrativa	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Jefe Talento Humano	Administrativa	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte Operaciones	Administrativa	67,500	67,500	67,500	74,250	81,675
Especialista Analisis de Datos	Administrativa	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte Innovación de Negocios	Administrativa	60,000	60,000	60,000	66,000	72,600
Gte I+D+i	Administrativa	67,500	67,500	67,500	74,250	81,675
Totales		510,000.00	510,000.00	510,000.00	561,000.00	617,100.00

**Apéndice L**  
**Estado de ganancias y pérdidas**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	1,411,269	1,552,397	1,708,248	1,879,379	2,067,316
Costo de ventas	- 556,484	- 567,238	- 583,136	- 644,845	- 683,978
Utilidad bruta	854,784	985,159	1,125,112	1,234,533	1,383,339
Gastos administrativos	- 510,000	- 510,000	- 510,000	- 561,000	- 617,100
Gastos ventas	- 285,000	- 285,000	- 285,000	- 313,500	- 344,850
EBITDA	59,784	190,159	330,112	360,033	421,389
Depreciación	- 9,563	- 14,125	- 18,688	- 23,250	- 18,250
Intereses	- 22,143	- 19,168	- 15,597	- 11,312	- 6,170
Utilidad antes de impuesto	28,078	156,866	295,828	325,471	396,968
Impuesto a la renta 30%	- 8,424	- 47,060	- 88,748	- 97,641	- 119,091
UTILIDAD NETA	19,655	109,806	207,080	227,830	277,878
 RENTABILIDAD	 1.39%	 7.07%	 12.12%	 12.12%	 13.44%
Utilidad bruta / ventas	60.57%	63.46%	65.86%	65.69%	66.91%
EBITDA/ventas	4.24%	12.25%	19.32%	19.16%	20.38%

**Apéndice M**  
**Flujo de caja proyectado**

<b>Detalle</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos		1,411,269	1,552,397	1,708,248	1,879,379	2,067,316
Costos Ventas		-				
		1,351,484	-1,362,238	-1,378,136	-1,519,345	-1,645,928
Depreciación Equipos		9,563	14,125	18,688	23,250	18,250
Intereses		-22,143	-19,168	-15,597	-11,312	-6,170
Utilidades antes de Impuesto		47,203	185,116	333,203	371,971	433,468
Impuesto		-14,161	-55,535	-99,961	-111,591	-130,041
Utilidades después de Impuesto		33,042	129,581	233,242	260,380	303,428
Depreciación		-9,563	-14,125	-18,688	-23,250	-18,250
Flujo de caja operativo		23,480	115,456	214,555	237,130	285,178
Inversion	-119,750	18,250	18,250	18,250	18,250	18,250
Capital de Trabajo Neto	-101,685	-14,113	-15,585	-17,113	-18,794	206,732
Flujo Caja Libre o Económico	-221,435	27,617	118,121	215,691	236,586	510,160

## **GLOSARIO**

Cultura empresarial colaborativa, Se define como el uso de tecnologías que permita a las pequeñas empresas a potenciar sus recursos, reducir costos y ayudarlas a ser más eficientes en un ambiente colaborativo.

Marketing omnicanal, Es una estrategia que combina canales digitales, análogos y físicos para interactuar con los clientes.